

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

INOVAÇÃO NO MODELO DE
NEGÓCIOS: TRANSFERÊNCIA OU
INCREMENTO DE VALOR?

Nuno Gonçalo Trindade Magessi

Lisboa, outubro de 2018

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

INOVAÇÃO NO MODELO DE
NEGÓCIOS: TRANSFERÊNCIA OU
INCREMENTO DE VALOR?

Nuno Gonçalo Trindade Magessi

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica de José Moleiro Martins, Professor em Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente _____ [Carlos Nunes]
Vogal _____ [João Pereira]
Vogal _____ [José Moleiro Martins]

Lisboa, outubro de 2018

DEDICATÓRIA

Eu gostaria de dedicar este trabalho ao meu filho, à minha esposa e aos meus pais pelo apoio concedido e pela compreensão, face ao tempo em que estive ausente, na elaboração desta dissertação.

EPÍGRAFE

“The reason why it is so difficult for existing firms to capitalize on disruptive innovations is that their processes and their business model that make them good at the existing business actually make them bad at competing for the disruption.”

Clayton M. Christensen

AGRADECIMENTOS

Todo o trabalho de investigação desta natureza, requer a disponibilidade do autor e um esforço acrescido, perante o custo de oportunidade temporal, sempre existente.

Neste sentido, gostaria de agradecer em primeiro lugar ao meu orientador, o Professor Doutor José Moleiro Martins por ter aceite o desafio e acreditar no valor desta dissertação, como contributo relevante para a área científica em causa.

Por outro lado, apraz também agradecer às Empresas e Associações Empresariais que colaboraram neste trabalho empírico árduo e se disponibilizaram prontamente no fornecimento de dados importantes sem os quais não teria sido exequível este estudo. Um estudo que envolveu algum grau de complexidade, face aos constrangimentos de tempo.

Além disso, importa agradecer a todo o corpo docente do curso de Mestrado em Gestão e Empreendedorismo por me terem permitido efetuar o curso segundo as premissas definidas no âmbito de Bolonha. Em causa está a permissão, que me foi dada, em realizar artigos científicos na componente avaliativa dos trabalhos académicos propostos, a cada unidade curricular. Assim sendo, dos 7 artigos científicos produzidos, quatro já foram publicados estando três para publicação.

Um agradecimento especial também deve ser feito ao Professor Rui Dantas pela motivação dada em prosseguir com o projeto empresarial que foi apresentado, no âmbito da avaliação à unidade curricular Introdução ao Empreendedorismo. Um projeto que envolveu o desenvolvimento de um modelo de negócios relativo a uma ideia inovadora, que já se encontra atualmente no mercado. Deste modo, acho que consegui cumprir com todos os objetivos que tinha delineado, quando iniciei este mestrado.

Finalmente, agradecer a todos os meus colegas do ISCAL com quem partilhei bons momentos e me incentivaram na prossecução do curso em causa. A todos eles, um bem haja!

RESUMO

Na atualidade, cada vez mais a inovação do modelo de negócios assume um papel preponderante para as empresas, sendo transversal a todos os setores de atividade. Deste modo, este tipo de inovação interfere significativamente na estratégia das empresas, chegando ao ponto de colocar em causa toda a competitividade no setor. A inovação do modelo de negócios é um processo empresarial dinâmico e pode integrar uma alteração no modelo de negócios, ou até mesmo criar um novo modelo de negócios que permita alavancar a sua força competitiva no mercado, através da criação de valor para todos os *stakeholders* envolvidos.

De acordo com a literatura e segundo alguns estudos científicos ficou demonstrado que, a inovação de um modelo de negócios cria valor para uma empresa, pois apresenta uma proposta de valor eficaz e eficiente que satisfaz as necessidades dos seus clientes. Contudo, e até à data não foi possível demonstrar se, a inovação ocorrida num modelo de negócios de uma empresa acrescenta valor para a globalidade de um setor de atividade, num determinado mercado.

O trabalho realizado nesta dissertação teve como objetivo efetuar um estudo empírico, utilizando a metodologia de inquérito para analisar qual das hipóteses é válida: i) a inovação de um modelo de negócios numa empresa incrementa o valor num setor de atividade, ou ii) existe uma transferência de valor dos concorrentes para a empresa inovadora.

O inquérito desenhado contempla 27 questões e aplicado a empresas de três setores de atividade a atuarem no mercado português.

Após a aplicação do inquérito e perante os resultados obtidos, este trabalho permitiu concluir que existe uma forte hipótese de a inovação num modelo de negócios poder incrementar o valor de todo o setor de atividade, mais concretamente numa determinada área do negócio. Para além desta conclusão, outros resultados foram encontrados e de onde foram retiradas conclusões mais específicas.

ABSTRACT

At present, more and more the innovation of the business model assumes a preponderant role for the companies, being transversal to all the sector of activity. Thus, this type of innovation significantly interferes in the company's strategy, to the point of calling into question all competitiveness in the sector. The innovation of the business model is a dynamic business process and can integrate a change in the business model, or even create a new business model that leverages its competitive strength in the market by creating value for all stakeholders involved.

According to the literature and some scientific studies it has been shown that the innovation of a business model creates value for a company because it presents a proposal effective and efficient value that meets the needs of its customers, however, to date it has not been possible to demonstrate whether innovation in a business model of an enterprise adds value to the overall industry in a particular market.

The work carried out in this dissertation had as objective to make an empirical study, using the methodology of inquiry to analyze which of the hypotheses is valid: I) The innovation of a business model in a company increases the value in a sector of activity, or II) there is a transfer of value from competitors to the innovative company.

The survey designed contemplates 27 questions and applied to companies from three sector of activity operating in the portuguese market.

After the application of the survey and the results obtained, this work allowed to conclude that there is a strong hypothesis that innovation in a business model can increase the value of the entire activity sector, more specifically in a particular area of the business. In addition to this conclusion, other results were found and from which more specific conclusions were drawn.

ÍNDICE

DEDICATÓRIA.....	III
EPÍGRAFE.....	IV
AGRADECIMENTOS	V
RESUMO	VI
ABSTRACT	VII
ÍNDICE.....	VIII
Índice dos Quadros	X
Índice das Figuras	X
Índice dos Gráfico	X
Lista de Abreviaturas.....	XI
1.INTRODUÇÃO.....	1
2. AVANÇOS NA INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS	5
2.1. O surgimento dos Modelos de Negócios	5
2.2. Composição de um Modelo de Negócios	9
2.3. Vantagens e Desvantagens de um Modelo de Negócios	12
2.4. Tipos de Modelos.....	12
2.5. A Evolução da Inovação	15
2.5.1. <i>Tecnologia</i>	19
2.5.2. <i>Estratégia</i>	20
2.5.3. <i>Corporate Governance</i>	23
2.5.4. <i>Inovação</i>	24
2.5.5. <i>Flexibilidade</i>	24
2.5.6. <i>Criação de valor</i>	25
2.5.7. <i>Experimentalismo</i>	26
2.5.8. <i>Desempenho da empresa.</i>	28

2.5.9. <i>Captura de valor</i>	29
2.5.10. <i>Sustentabilidade</i>	31
3. METODOLOGIA.....	34
3.1. Descrição	34
3.2. Vantagens e desvantagens da aplicação do inquérito	34
3.3. Os setores escolhidos.....	37
3.3.1. <i>Caraterização do setor das Telecomunicações</i>	37
3.3.2. <i>Inovação do modelo de negócios das Telecomunicações</i>	38
3.3.3. <i>Caraterização do setor da Comunicação Social</i>	39
3.3.4 <i>Inovação do modelo de negócios da Comunicação Social</i>	42
3.3.5. <i>Caraterização do setor do Calçado</i>	43
3.3.6. <i>Inovação do modelo de negócios do Calçado</i>	45
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	48
4.1. Sector das telecomunicações	48
4.2. Sector da comunicação social.....	52
4.3. Sector do calçado.....	59
4.4. Discussão dos resultados	66
5. CONCLUSÕES	71
5.1. Resumo da Dissertação.....	71
5.2. Contributos Originais.....	74
5.3. Futura investigação.....	76
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
ANEXO I: QUESTIONÁRIO.....	96
ANEXO II: QUESTIONÁRIO TELECOMUNICAÇÕES.....	99
ANEXO III: QUESTIONÁRIO COMUNICAÇÃO SOCIAL.....	102
ANEXO IV: QUESTIONÁRIO CALÇADO.....	105

Índice dos Quadros

Quadro 2.1: Tipo de Modelos de Negócios.....	14
Quadro 3.2: Síntese das vantagens e desvantagens de um inquérito.....	37

Índice das Figuras

Figura 2.1: Composição de um Modelo de Negócios.....	10
Figura 2.2: Síntese da revisão da literação sobre inovação do modo de negócios.....	33
Figura 3.3: Modelo da economia circular do setor do calçado [adaptado do Centro Tecnológico do Calçado em Portugal].....	46

Índice dos Gráficoos

Gráfico 4.1: Evolução do Volume de Negócios no Setor das Telecomunicações.....	49
Gráfico 4.2 Evolução do Crescimento da Quota de Mercado.....	50
Gráfico 4.3: Evolução do Valor Incremental no Setor das Telecomunicações.....	51
Gráfico 4.4: Evolução do Volume de Negócios no Setor da Comunicação Social.....	54
Gráfico 4.5: Evolução do Crescimento da Quota de Mercado.....	55
Gráfico 4.6: Evolução do Valor Incremental no Setor da Comunicação Social.....	58
Gráfico 4.7: Evolução do Volume de Negócios no Setor da Comunicação Social.....	61
Gráfico 4.8: Evolução do Crescimento da Quota de Mercado.....	62
Gráfico 4.9: Evolução do Valor Incremental no Setor da Comunicação Social.....	65
Gráfico 4.10: Síntese Esquemática da Discussão dos Resultados Obtidos de Cada Setor de Atividade.....	70

Lista de Abreviaturas

ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários

IPR - *Intellectual Property Rights*

PME – Pequena e Média Empresa

1. INTRODUÇÃO

O crescente interesse pelo tema dos modelos de negócio tem tido um impacto ainda limitado na investigação realizada dentro de um contexto de estratégia empresarial (Markides, 2008; Markides, 2013; Markides, 2015). A razão principal, subjacente a esta constatação é a sobreposição do tema ao estudo da estratégia. Por conseguinte, muitas das questões colocadas em investigações anteriores, sobre os modelos de negócios já foram efetuadas no âmbito académico da estratégia empresarial (Casadesus-Masanell e Ricart, 2010; Markides, 2015). A única forma de solucionar este problema é identificar as diferenças entre ambos os conceitos e colocar as questões de investigação, a incidir sobre estas diferenças (Markides, 2015).

Neste sentido e integrado no âmbito da inovação de modelos de negócio, parece-me importante compreender, por qual o motivo, a maior parte das inovações tecnológicas ou de produtos e processos emergem de grandes e estáveis empresas, quando os novos modelos de negócio provêm fundamentalmente de *startups*? E porque motivo a maioria das empresas estabelecidas no mercado levam um longo período a reagir aos ataques destes novos modelos de negócio? A maior parte da literatura tem-se focado na ascensão dos novos negócios assentes em ideias inovadoras, quando a parte mais interessante parece residir na inovação dos modelos de negócios das empresas já estabelecidas no mercado (Christensen e Raynor, 2003; Markides, 2013; Markides, 2015).

Certamente, é através deste tema que nos permite responder à questão principal desta investigação. Nomeadamente, procurar perceber, se a inovação de um modelo de negócios é uma transferência ou um incremento de valor? Caso se trate de um incremento de valor, torna-se importante compreender, em que circunstâncias, este possa ser ou não, um fenómeno economicamente benéfico para um determinado setor de atividade. A literatura tem estudado os lucros que são gerados pelos modelos de negócios inovadores, como prova de que esta é uma atividade que cria valor (Afuah, 2003; Johnson, Christensen e Kagermann, 2008; Adner e Kapoor, 2010; Markides, 2015). Contudo, ainda não é claro, se a inovação que ocorre através de um modelo de negócios é uma simples transferência de valor de um conjunto de concorrentes já estabelecidos no mercado, para o ou os novos *players* no mercado (inovadores), ou então se é um fenómeno com impacto social significativo que aumenta o valor económico do setor de atividade e mais concretamente num mercado (Markides, 2015).

O tema desta dissertação é de extrema importância, pois permite avaliar se, as inovações efetuadas pelas empresas, ao nível dos seus modelos de negócios têm um impacto incremental no valor global da indústria. Ou seja, uma inovação desencadeada por uma empresa no seu modelo de negócios, não se deve circunscrever apenas a uma transferência de valor, das empresas já estabelecidas no mercado para as empresas que despoletam tal inovação. Normalmente, este tipo de inovação provém de *startups* que aproveitam janelas de oportunidade, através da implementação de estratégias disruptivas. Desta forma e ao realizar-se este pequeno estudo consegue-se aferir o impacto real a nível global do setor de atividade. Um impacto que interferirá com a estratégia, a ser definida pelas próprias empresas. Isto porque, caso se conclua que o jogo não é de soma zero, as empresas estabelecidas deverão apenas ajustar a sua estratégia, de modo a aproveitarem-se do crescimento da economia causado pelas empresas inovadoras. Caso o jogo seja de soma zero, isso implica às empresas estabelecidas a necessidade de reformularem toda a sua estratégia com ações reativas para que possam recuperar o valor perdido para os novos e/ou disruptivos *players*.

Decorrente destas expectativas, o objetivo principal deste trabalho é testar a hipótese de que uma inovação num modelo de negócios, adotada por uma empresa, através de estratégias disruptivas no mercado gera valor incremental para toda a indústria. Ou, por outro lado, se o valor criado pelas empresas que inovam o seu modelo de negócios, não seja mais do que uma transferência de valor, entre as empresas estabelecidas e as empresas inovadoras. Para além disso, em segundo plano procuro perceber o motivo porque existe inércia nas empresas pré-estabelecidas, em melhorar os seus modelos de negócio e quais os fatores que afetam o tempo de reação, às inovações desencadeadas pelos concorrentes.

A prossecução desta dissertação será realizada através de um inquérito, como metodologia de investigação, a empresas pertencentes a três setores de atividade distintos num determinado mercado onde atuam. Isto porque, um grupo empresarial a operar num setor de atividade, pode ter modelos negócios diferentes, consoante o mercado onde compete. Por outro lado, cada setor de atividade tem as suas próprias características. O que significa que a inovação de um modelo de negócios de uma empresa pode provocar um incremento de valor num setor de atividade e noutra apenas uma transferência de valor entre os concorrentes.

As empresas inquiridas pertencem a associações empresariais bem conhecidos, de que é exemplo, a Associação Nacional de Jovens Empresários e a um setor de grande dimensão,

onde tenham sido implementadas inovações disruptivas nos seus modelos de negócio e com impacto forte no setor de atividade/mercado onde atuam. Além disso, foram também inquiridas empresas, que operam em setores de atividade de menor dimensão. A realização deste inquérito permitirá avaliar o estágio em que se encontram estas empresas, ao nível do modelo de negócios e respetiva inovação. Por outro lado, o inquérito procurará aferir o valor acrescentado, gerado por essas inovações, confrontando-o com o valor global concebido no setor de atividade/mercado. A opção por este método reside no facto, de que a recolha de dados é um procedimento lógico e normal na investigação empírica. Ao qual neste caso, compete adotar uma bateria de questões na recolha de dados e posteriormente tratamento, que permitirá obter a informação adequada, bem como controlar a sua utilização, para os fins especificados anteriormente. As técnicas a utilizar, não são mais do que um conjunto de procedimentos, bem definidos, destinados a produzir os resultados pretendidos para responder ao problema supramencionado.

Após a realização dos inquéritos, as respostas de cada empresa foram recolhidas e inseridas numa base de dados. Os dados foram posteriormente tratados do ponto de vista estatístico, de modo a estarem prontos a produzir informação, mais concretamente através de inferência estatística.

Depois da realização da inferência estatística procedeu-se à comparação com os valores agregados do setor de atividade, obtidos através das bases de dados nos períodos distintos, quer ex-ante, quer à posteriori da implementação de um modelo de negócios inovador.

O contributo deste tema vem ao encontro das necessidades de uma resposta lógica, para algumas das questões pertinentes colocadas pela mais recente literatura sobre a inovação de um modelo de negócios. Questões essas, que se encontram espelhadas nos alicerces deste trabalho. Isto porque, caso se confirme a hipótese alternativa de que na realidade existe apenas uma simples transferência de valor das empresas estabelecidas para as empresas inovadoras, tal significa que, as empresas estabelecidas terão de reagir de imediato de modo a evitar o risco de perda de quota de mercado ou mesmo equacionar a saída deste. Esta situação criará uma hipercompetitividade no setor de atividade e uma pressão constante na capacidade inovadora das empresas, para que tenham uma reação imediata face a estratégias disruptivas da concorrência (Martins, 2010).

Em síntese, este trabalho procurará concluir se, a inovação nos modelos de negócios levamos ou não, a um jogo de soma zero no setor de atividade.

Neste sentido, esta dissertação prossegue no próximo capítulo com uma revisão dos avanços realizados nesta temática. Trata-se de avanços que provêm de um despertar recente, por parte da comunidade científica para esta problemática. A literatura subjacente que existe até aos dias de hoje é muito limitada, circunscrevendo-se aos trabalhos efetuados ao nível das empresas. Isto quer dizer que, os trabalhos se restringem aos desenvolvimentos ocorridos e que têm demonstrado o impacto da inovação dos modelos de negócios numa empresa. No terceiro capítulo desta dissertação são dadas as explicações por qual o motivo optou-se pela metodologia adotada para levar a cabo, todo este trabalho. O objetivo é exprimir a preponderância da seleção feita, para o devido efeito.

O capítulo foca-se na implementação e justificação da metodologia adotada, tendo a sua prossecução nos resultados obtidos. Já o capítulo 4 tem o intuito de proceder à análise dos dados através dos resultados obtidos, verificar as combinações existentes entre estes e por fim apresenta-se a respetiva discussão. Neste capítulo procede-se à comparação do trabalho efetuado com a literatura existente, mas também a uma interpretação exaustiva sobre os resultados obtidos. Por último, no capítulo 5, tece-se as considerações face aos resultados obtidos, onde são explanadas todas as conclusões, que esta investigação permitiu alcançar.

2. AVANÇOS NA INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS

A inovação de um modelo de negócios não é um tema novo na literatura, contudo, este tem-se focado exclusivamente no valor gerado dentro das empresas inovadoras. Assim sendo, faz todo o sentido fazer uma retrospectiva pelos avanços que esta temática tem sofrido ao longo das últimas décadas.

2.1. O surgimento dos Modelos de Negócios

A definição de um modelo de negócios não tem sido consensual para a comunidade científica, muito embora nos últimos anos tenha existido um esforço para se chegar a uma definição abrangente.

Ao início, um modelo de negócios foi visto como “*a term of art*” (Lewis, 1999). A analogia feita é no sentido de que toda a gente consegue reconhecer um modelo de negócios, mas nem todos o conseguem definir e interpretar. Isto acontece porque, a sua própria definição depende da forma como os gestores das empresas o estão a utilizar. A importância do mesmo é simples: “*All it really meant was how you planned to make money*” (Lewis, 2014). A definição dada foi efetuada com alguma simplicidade por parte do autor, dado ter sido fundamental o boom da *internet* que provocou o seu surgimento. Isso deixou as empresas atuarem de uma forma despiciente, pois valorizavam todos os tipos de planos incompletos. A título de exemplo, o modelo de negócios da Microsoft era vender software por 120 dólares quando custava 50 cêntimos para fabricá-lo. O modelo de negócios da maioria das empresas de *internet*, na transição do milénio era atrair grandes multidões de pessoas a um site e depois vender a outros, a oportunidade de anunciar produtos para essas multidões. Mesmo que, ainda não fosse certo que o modelo fizesse sentido.

Um ponto importante é o facto de muitos especialistas na área terem usado o conceito, de modo, a poderem enviar as respetivas definições. Tal facto é patente, no legado deixado à comunidade científica por Peter Drucker, na forma como este define um modelo de negócios - “*assumptions about what a company gets paid for*” – presente na sua obra denominada “*theory of the business*” (Drucker, 1994). Esta designação aproxima-se da definição de estratégia protagonizada por Michael Porter (1996). Neste sentido, o autor esclarece que, uma estratégia para além de explicar o motivo pelo qual uma empresa tem receitas, existem também pressupostos acerca dos mercados. “*They are about identifying customers and competitors, their values and behaviour. They are about technology and its*

dynamics, about a company's strengths and weaknesses" (Porter, 1996). No caso de Drucker, os pressupostos são mais preponderantes do que o dinheiro, devido a ter introduzido o conceito da teoria do negócio. Um conceito, que serviu para explicar como as empresas inteligentes falham, na adaptação às alterações das condições do mercado, dado não tornarem estes pressupostos como conhecimento explícito nas organizações. Um dos pontos importantes de um modelo de negócios é a sua mutabilidade, ao qual as empresas terão de ser flexíveis e com capacidade de adaptação, caso contrário a sustentabilidade da empresa no mercado ficará sempre altamente condicionada. Veja-se o caso da IBM que teve de mudar de uma empresa de máquinas de "tablatura" para o *laser* de *hardware* e posteriormente para um fornecedor de *mainframe*, minicomputador e até *hardware* de *Personal Computer*. A Big Blue finalmente ficou à deriva, supondo que tenha ficado essencialmente no negócio de *hardware* (Drucker, 1994). O caso mostra que a IBM conseguiu eventualmente libertar-se mesmo desse pressuposto e ganhar dinheiro através de serviços por algum tempo (Drucker, 1994).

Um modelo de negócios pode também ser visto como "*at heart, stories - stories that explain how enterprises work*". Um bom e eficiente modelo de negócios deve responder às conhecidas questões de Peter Drucker, ou seja, "*Who is the customer? And what does the customer value?*" Mas também deverá responder a questões fundamentais a serem colocadas por qualquer gestor, tais como: "*How do we make money in this business? What is the underlying economic logic that explains how we can deliver value to customers at an appropriate cost?*" (Magretta, 2002). Esta definição contém um ajuste à definição defendida por Lewis (1999).

Quer Magretta, quer Drucker estão ambos mais focados nos pressupostos, do que no dinheiro a ser gerado, frisando que o termo de modelo de negócio emergiu da disseminação dos desenvolvimentos do Excel nos computadores pessoais. Tais desenvolvimentos permitiram a diversos componentes serem testados e bem modelados. Antes disso, os modelos de negócio "*were created more by accident than by design or foresight, and became clear only after the fact*" (Magretta, 2002). Deste modo, as empresas vincularam os seus conhecimentos sobre o mercado, com muito mais força, à economia resultante. Assim, vinculava as suposições destas, sobre como as pessoas se comportariam com os números pró-forma de um balanço entre ganhos e perdas. O Excel possibilitou modelar os negócios antes de serem lançados. Como se torna evidente, o foco de um modelo de negócio é na modelação propriamente dita o que leva à utilidade de definir um

modelo de negócios em termos de cadeia de valor (Magretta, 2002). A autora considera também que, um modelo de negócios deve conter sempre duas partes. Normalmente, um novo modelo ocorre para despoletar o design de um novo produto para uma necessidade nunca antes identificada ou uma inovação de um processo.

Numa outra perspectiva mais prática “*a business model is really a set of assumptions or hypotheses*” (Osterwalder, 2010). Basicamente, Osterwalder (2010) que desenvolveu, o que é, muito embora ainda discutível, o modelo mais abrangente sobre o qual constrói-se essas hipóteses. Este autor apresentou o seu “*Business Model Canvas*”, em nove partes, essencialmente organizado para expor as suas premissas, não apenas sobre os principais recursos e atividades-chave da sua cadeia de valor, mas também a sua proposta de valor, relacionamento com os clientes, os canais, os segmentos de clientes, as estruturas de custos e os fluxos de receita.

Ao proceder-se a uma comparação entre os diversos modelos que vão aparecendo, nós vamos entrando na essência da estratégia, com que muitos modelos de negócio são frequentemente confundidos. Magretta (2002) recorda os princípios para fazer uma distinção simples e útil, apontando que, um modelo de negócio não é só uma descrição de como o negócio deverá decorrer, mas uma estratégia competitiva que explica como uma empresa desenvolverá melhor o seu negócio face à concorrência. Tal pode acontecer, através de um novo modelo de negócios que permita uma melhor oferta de produto e/ou serviço, que se encaixe nas necessidades dos clientes, ou aplicando o mesmo modelo de negócio a outro mercado, onde melhor se ajuste.

Ao introduzir-se um modelo melhor, num mercado já existente, é inevitavelmente, por definição, uma inovação disruptiva (Christensen, 1997). Christensen (1997) apresentou uma abordagem específica sobre o assunto. Trata-se de uma abordagem, projetada para tornar mais fácil descobrir como o modelo de negócios de um novo participante no mercado, pode atrapalhar os modelos dos *players* já existentes. Essa abordagem começa focando-se na proposta de valor almejada pelo cliente - o que Christensen chamou de “*job-to-be-done*” do cliente. Em seguida, identifica os aspetos da fórmula do lucro, os processos e os recursos que tornam a oferta rival não apenas melhor, mas mais difícil de copiar ou responder. Por exemplo, um sistema de distribuição diferente, como a loja do *iTunes*; ou uma rotatividade do inventário mais rápida protagonizada pela Kmart; ou talvez uma abordagem de produção diferente como a Steel Mimmills.

Em termos gerais, o modelo de negócios tem sido referido como uma declaração (Stewart e Zhao, 2000), uma descrição (Applegate, 2000; Weill e Vitale, 2001), uma representação (Morris, Schindehutte e Allen, 2005; Shafer, Smith e Linder, 2005), uma arquitetura (Dubosson-Torbay, Osterwalder e Pigneur, 2002; Timmers, 1998), uma ferramenta conceitual ou um modelo (Osterwalder, 2004; Osterwalder, Pigneur e Tucci, 2005; George e Bock, 2009), um modelo estrutural (Amit e Zott, 2001), um método (Afuah e Tucci, 2001), uma *framework* (Afuah, 2004), um padrão (Brousseau e Penard, 2006), e como um conjunto (Seelos e Mair, 2007). Surpreendentemente, no entanto, o modelo de negócios é frequentemente estudado sem definir explicitamente o conceito. O conceito não é definido, tendo o seu significado mais ou menos como garantido. O modelo de negócios é definido conceptualmente e de forma explícita, por exemplo, enumerando os seus principais componentes. As demais publicações referem-se a definições existentes que parcialmente se sobrepõem, dando origem a uma multiplicidade de possíveis interpretações. Esta falta de clareza na definição, representa uma fonte potencial de confusão, promovendo dispersão, em vez de convergência de perspectivas e obstruir o progresso acumulado da pesquisa de modelos de negócios.

Um modelo de negócios também é definido como uma organização que cria, entrega e captura valor, de modo racional numa relação com uma rede de parceiros de intercâmbios (Massa e Tucci, 2014). Estes autores reconhecem que, um modelo de negócios é um importante veículo para o desenvolvimento da inovação numa organização (Massa e Tucci, 2014).

Para Cosmes e Berniker (2008), o conhecimento de um modelo de negócios de uma empresa fornece mais do que informação sobre métricas e alavancas na gestão de negócios. Isso pode ajudar a despertar uma forma importante e subutilizada de inovação que vai para além do impacto desta num produto ou num processo.

Alguns estudiosos supõem que o surgimento do conceito de modelo de negócio e o extenso uso do conceito desde meados dos anos 90, pode ter sido impulsionado pelo advento da *Internet* (Amit e Zott, 2001), o rápido crescimento nos mercados emergentes e o interesse na “parte inferior da pirâmide” (Prahalad e Hart, 2002; Seelos e Mair, 2007; Thompson e MacMillan, 2010), bem como indústrias em expansão e organizações dependentes de tecnologias pós-industriais (Perkmann e Spicer, 2010).

Outra análise revelou ainda que o modelo de negócios tem sido empregue principalmente na tentativa de abordar ou explicar três fenômenos:

- 1) *e-business* e o uso da tecnologia da informação nas organizações;
- 2) questões estratégicas, como criação de valor, vantagem competitiva e desempenho da empresa;
- 3) inovação e gestão de tecnologia.

Muito embora, não se procure reivindicar exclusividade mútua entre essas categorias, parece que elas nos permitem classificar amplamente a literatura do modelo de negócios. Por isso, eu as tenha equacionado como princípios organizadores para esta revisão.

Em síntese, um modelo de negócio descreve a razão de como uma organização cria, entrega e captura valor nos contextos económico, social, cultural ou noutros contextos (Chesbrough e Rosenbloom, 2010). A construção de um modelo de negócio é imperativo, para uma boa estratégia de negócio, de qualquer tipo de empresa.

Já Al-Debei et al. (2008), definiram um modelo de negócio como uma representação abstrata de um negócio, seja conceitual, textual e/ou gráfica, de todos os principais mecanismos da arquitetura subjacente, e que se encontrem interrelacionados entre si. Mas também, mecanismos co-operacionais e financeiros projetados, bem como desenvolvidos por uma organização, no presente e no futuro. Tal como, todos os principais produtos e/ou serviços que a organização oferece, ou irá oferecer, com base nas disposições necessárias para alcançar os seus objetivos estratégicos (Al-Debei et al., 2008). Esta definição indica claramente que, a proposta de valor, a infraestrutura organizacional e a arquitetura tecnológica que permite o movimento de produtos, serviços e informações, o financiamento do valor coadjuvados ao valor de *networking* articulam a construção primária ou as dimensões de um modelo de negócios (Al-Debei e Avison, 2010).

2.2. Composição de um Modelo de Negócios

Um modelo de negócios compõe-se essencialmente por dois elementos críticos, nomeadamente a proposta de valor e o modelo operativo, segundo a figura seguinte. Cada um dos elementos citados desdobra-se em 3 subelementos que deverão ser analisados e equacionados. De um lado, a proposta de valor, onde se analisa, através de diferentes perspetivas, quais os segmentos de mercado onde uma determinada empresa deve atuar. Mais concretamente, definir os clientes a que a empresa se propõe apresentar a sua oferta e quais as necessidades subjacentes, que esta procurará satisfazer. Por outro lado, procede-se a uma avaliação aos produtos e/ou serviços colocados no mercado pela empresa. Nesta avaliação, é a fase onde se constata a consistência da proposta de valor apresentada que

será determinante no sucesso da empresa. Na proposta de valor temos também de enquadrar o modelo de receitas, ou seja, como a nossa oferta deverá ser remunerada. Seguindo esta lógica será este o modelo que permitirá a aferição do valor, resultados e impacto do modelo de negócios na indústria e num específico mercado.

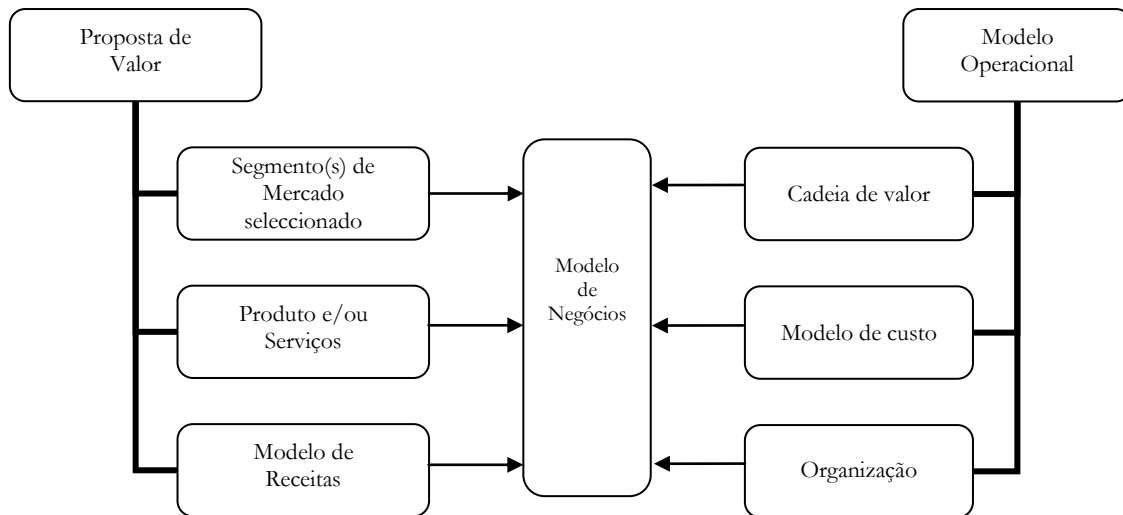


Figura 2.1: Composição de um Modelo de Negócios

[adaptado de Deimler et al. (2013)]

Do outro lado, temos a definição do modelo operacional. E neste caso torna-se importante compreender como se processa a oferta do produto e ou serviço ao cliente, quer na produção, quer na entrega. Basicamente, o intuito é levar a equipa de gestão a refletir sobre três áreas críticas, nas quais terão de optar.

Em primeiro lugar, a cadeia de valor e a forma como a empresa está estruturada e organizada para entregar a proposta de valor procurada pelos clientes. Aliás é nesta etapa crítica que uma equipa de gestão deverá equacionar, entre o fazer ou o comprar. Nomeadamente, optar por escolher entre a produção interna assumindo assim, a responsabilidade total pela cadeia de valor em termos de custos, mas assegurando para si as respetivas margens ou então fazendo *outsourcing* de uma parte ou da maioria da cadeia de valor. Esta opção normalmente é feita através de parcerias que, por um lado conseguem apresentar uma redução de custos, dado às matérias primas, por estas serem fornecidas por empresas já instaladas e com melhor conhecimento do mercado. Por outro lado, estas parcerias podem levar a disseminação indesejada de informação e conhecimento, críticos sobre a lógica do negócio.

Em segundo lugar, qualquer modelo de negócios deve ter um modelo de custos associado. Neste modelo devem-se encontrar discriminados a totalidade dos custos envolvidos e a forma como eles estão estruturados pelas atividades desempenhadas e articulados ao longo da cadeia de valor. Nesta área importa perceber como se configuram e articulam os ativos com os respetivos custos, de modo a acrescentar valor ao negócio e entregar uma proposta de valor mais rentável, bem como sustentável no longo prazo.

Em terceiro lugar temos a área crítica relativa à organização. Nesta área procura-se compreender como os recursos humanos poderão ser afetados e desenvolvidos de modo a adquirir competências nucleares que permitam a uma empresa sustentar, e até mesmo alavancar, a sua vantagem competitiva no mercado.

Um modelo de negócios também é visto como uma estrutura conceptual que suporta a viabilidade do negócio, incluindo a sua proposta para o cliente, os objetivos que pretende atingir e os planos que decorrerão para os alcançar. De uma forma mais simplificada, um modelo de negócio é uma especificação descrevendo como uma organização cumpre com a sua finalidade, contemplando todos os processos de negócio, políticas e procedimentos organizativos (Drucker, 1994). Na verdade, um modelo de negócios é similar a um plano de negócios na forma como em certa medida é construído, mas também no seu conteúdo. No entanto, um plano de negócios especifica todos os elementos requeridos para demonstrar a viabilidade do negócio enquanto, um modelo de negócio demonstra o conjunto de elementos que fazem um negócio existente ou até mesmo um novo, funcionar com sucesso.

Apesar do aumento geral na literatura sobre modelos de negócios até ao início desta década, a comunidade científica não é consensual e não concorda acerca do que é um modelo de negócio. O que se pode observar é que os investigadores com alguma frequência adotam idiossincrasias nas definições que se ajustam aos propósitos de seus estudos, mas que são difíceis de conciliar entre si. Como resultado, o progresso juntamente com o conhecimento sequencial e acumulado é difícil, para não dizer impossível (Zott, Amit e Massa, 2011).

O desenvolvimento da literatura tem sido dividido em componentes como se de “silos” de conhecimento se tratasse, de acordo com os fenómenos que vão surgindo e o interesse para os respetivos investigadores. As principais áreas de interesse identificadas são aquelas descritas anteriormente, tais como:

- *e-business* e o uso da tecnologia da informação nas organizações;
- questões estratégicas, como a criação de valor, a vantagem competitiva e desempenho sustentável;
- inovação e gestão da tecnologia.

Apesar das diferenças conceituais entre a comunidade científica em diferentes “silos” (e intra-silo), existem alguns temas emergentes, mais concretamente:

1. existe reconhecimento - implícito e explícito - que o modelo de negócio é uma nova unidade de análise distinta do produto, empresa, indústria ou rede; centra-se numa empresa focal, mas os seus limites são mais amplos do que os dessa empresa;
2. modelos de negócios enfatizam uma abordagem holística em nível de sistema para explicar como as empresas “*do business*”;
3. as atividades de uma empresa focal e dos seus parceiros desempenham um papel importante nas várias conceptualizações dos modelos de negócios que foram propostos;
4. modelos negócios procuram explicar a criação de valor e a captura de valor. Esses temas emergentes poderiam servir como catalisadores importantes para um estudo mais unificado dos modelos de negócios.

2.3. Vantagens e Desvantagens de um Modelo de Negócios

Os benefícios da documentação do modelo de negócios incluem manter o foco nos objetivos organizacionais, rever as práticas operacionais e garantir que ambas sejam congruentes. Uma representação do modelo de negócios de uma empresa, pode ser articulada, com a atividade de relações públicas, pois é útil para partilhar com clientes e parceiros. Uma declaração de missão ou declaração de visão pode e deve ser incluída num modelo de negócios. Tradicionalmente, os objetivos financeiros têm sido o foco principal de tais modelos, mas a sustentabilidade empresarial e a cultura organizacional tornaram-se cada vez mais importantes, ao terem sido integrados nos modelos de negócios dos últimos anos.

2.4. Tipos de Modelos

Embora o protótipo de um novo produto possa estar pronto para ser apresentado a investidores ou para obter o respetivo licenciamento, pouco valor terá se, não existir um

modelo de negócio que o sustente. Um raciocínio pleno de lógica, pois tem de se conseguir explicar e convencer múltiplos *stakeholders*, sobre o conceito do produto ou serviço a oferecer, a sua utilidade, a proposta de valor incluída no mesmo e as necessidades dos consumidores a serem satisfeitas. Por outro lado, importa saber como a empresa irá criar ou adicionar valor aos clientes, mas também a ela própria. Obviamente para atingir todas estas pretensões qualquer negócio terá inevitavelmente de ter um modelo a sustentá-lo. Um modelo que sirva de orientação estratégica para os respetivos responsáveis.

Como já foi referido anteriormente, um modelo de negócios é um “*term of art*”. A maioria das pessoas reconhecem-no quando o veem, contudo não conseguem descrevê-lo com precisão. Muito por força de existirem diferentes tipos de modelos de negócios destinados a diferentes empresas. O quadro seguinte sintetiza os diversos tipos de modelos identificados até á data.

Naturalmente, a maioria das empresas não opera em nenhum desses modelos de negócios, mas sim numa combinação de alguns. É perfeitamente possível que uma empresa seja um revendedor *Low Touch* da *Bricks-and-Clicks* ou um fabricante baseado em assinatura da *High Touch*. O modelo de negócios que uma empresa escolhe depende das necessidades do seu negócio e do valor que esta deseja criar para os seus *stakeholders*. O importante é desenvolver um modelo de negócios perfeito para uma *startup*, fazedo com que as chances do seu sucesso sejam alavancadas.

Quadro 2.1: Tipo de Modelos de Negócios

Fabricante	<ul style="list-style-type: none"> Um fabricante fabrica produtos acabados a partir de matérias-primas. Pode vender diretamente aos clientes ou vendê-lo a um intermediário, ou seja, outra empresa que o venda finalmente ao cliente. Ex: Ford, 3M, General Electric.
Distribuidor	<ul style="list-style-type: none"> Um distribuidor compra produtos de fabricantes e os revende para os retalhistas ou para o público. Ex: concessionárias de automóveis.
Agregador	<ul style="list-style-type: none"> Um modelo de negócio agregador é um modelo desenvolvido recentemente, onde a empresa oferece vários prestadores de serviços de um nicho e vende os seus serviços com a sua própria marca. As receitas provêm através de comissões. Ex: Uber, Airbnb, Oyo.
Retalhista	<ul style="list-style-type: none"> Um modelo retalhista explicita a venda direta ao público depois de comprar os produtos de um distribuidor ou grossista. Ex: Amazon, Tesco.
Franquia	<ul style="list-style-type: none"> Uma franquia pode ser um fabricante, distribuidor ou revendedor. Em vez de criar um novo produto, o franqueado usa o modelo e a marca da empresa controladora enquanto lhe paga royalties. Ex: McDonald's, Pizza Hut
Bricks-and-clicks	<ul style="list-style-type: none"> Uma empresa que tem presença on-line e off-line que permite aos seus clientes colecionarem produtos das lojas físicas enquanto podem fazer o pedido on-line. Esse modelo dá flexibilidade ao negócio, uma vez que está presente on-line para clientes que moram em áreas onde não possuem lojas físicas. Ex: Farfetch e quase todas as empresas de vestuário de todo o tipo, hoje em dia.
Nickel-and-dime	<ul style="list-style-type: none"> Nesse modelo, o produto básico fornecido aos clientes é muito sensível ao custo e, portanto, tem um preço o mais baixo possível. Para todos os outros serviços complementares e que o acompanham, uma certa quantia é cobrada. Ex: Ryanair, Easyget e todas as transportadoras aéreas de baixo custo.
Freemium	<ul style="list-style-type: none"> Este é um dos modelos de negócios mais comuns na Internet. As empresas oferecem serviços básicos aos clientes gratuitamente, cobrando um determinado prémio por complementos extras. Portanto, existe a possibilidade da existência de vários planos com vários benefícios para diferentes clientes. Geralmente, o serviço básico vem com certas restrições ou limitações, como anúncios no aplicativo, restrições de armazenamento, ou outras, que os planos de prémio não contemplam. Ex: a versão básica do Dropbox vem com armazenamento de 2GB. Caso um cliente pretender aumentar esse limite, pode passar para o plano Pro e pagar um prémio de US\$9,99 por mês por ele. Outro exemplo é o caso de alguns editores de imagens on-line permitirem aos clientes que editem apenas um determinado número de imagens no plano básico gratuito, enquanto oferecem um número ilimitado de imagens no plano pago. O plano gratuito do YouTube vem com anúncios, enquanto o plano premium não tem interrupção de anúncio, além de outros benefícios também. Esse modelo é um dos modelos mais adotados por empresas on-line porque não é apenas uma ótima ferramenta de marketing, mas também uma maneira económica de ampliar e atrair novos clientes utilizadores.
Subscrição	<ul style="list-style-type: none"> Se os custos de aquisição do cliente forem altos, esse modelo de negócios pode ser a opção mais adequada. Esse modelo permite que a empresa mantenha os clientes por um contrato de longo prazo e obtenha receitas recorrentes deles por meio de compras repetidas. Ex: Netflix, Dollar Shave Club e qualquer clube desportivo atual.
High Touch	<ul style="list-style-type: none"> O modelo High Touch é aquele que requer muita interação humana. O relacionamento entre o vendedor e o cliente tem um impacto enorme nas receitas totais da empresa. As empresas com esse modelo de negócio operam com confiança e credibilidade. Ex: BCG, McKinsey, Deloitte e outras multinacionais consultoras ou de advocacia como a Linklaters ou salões de beleza como Jean Louis David.
Low Touch	<ul style="list-style-type: none"> Em oposição ao modelo High Touch, temos o modelo Low Touch que requer assistência humana mínima ou intervenção na venda de um produto ou serviço. Uma vez que, como empresa, esta não precisa de manter uma enorme força de vendas, os seus custos diminuem, embora essas empresas também se concentrem em melhorar a tecnologia para reduzir ainda mais a intervenção humana, tornando a experiência do cliente melhor ao mesmo tempo. Ex: Ikea, SurveyMonkey.

2.5. A Evolução da Inovação

O estudo da inovação nos modelos de negócio tem sido uma área que tem vindo a ser cada vez mais investigada, desde o início da última década. Muito embora tenha existido alguns trabalhos pioneiros antes dessa data, tal como o de Gans e Stern (2003).

Os modelos de negócio são dinâmicos, pois tal como foi definido, revelam a vitalidade competitiva das empresas (Baden-Fuller e Morgan, 2010; Baden-Fuller e Mangematin, 2013). Não obstante, os modelos podem ser corrigidos, quando se verificam erros displicentes da realidade ou lacunas que não foram tidas em conta, inicialmente. Os modelos podem ser também atualizados, quando não contemplam toda a realidade inerente à competitividade das empresas, fruto de estratégias implementadas pela concorrência. Por último, os modelos poderão ser inovados quando as empresas procuram atingir patamares mais elevados, do ponto de vista da sua competitividade ou redefinir por completo todo o seu modelo de negócio, de modo a evitarem que este se torne obsoleto.

Neste sentido, a inovação de um modelo de negócio representa uma oportunidade significativa para empresas estabelecidas, como é demonstrativo o sucesso significativo do franchise da Apple's iPod/iTunes. No entanto, representa um desafio para as organizações que querem permanecer no mercado, mas que, se atrasam no desenvolvimento tecnológico ou que querem ganhar quota de mercado e não conseguem.

O primeiro caso encaixa na perfeição no exemplo da Kodak, que nunca conseguiu dominar o setor da fotografia digital, nem se quer adaptar-se ao desenvolvimento tecnológico disruptivo, à época. Já as dificuldades, com que a Microsoft se deparou, no incremento da sua quota no mercado de jogos, reflete claramente a dificuldade de expansão descrita anteriormente. Assim, foi desenvolvida uma tipologia que explica um conjunto complexo de fatores que distinguem três tipos de inovação de um modelo de negócio e respetivos desafios (Koen, Bertels e Elsum, 2011). Isto permitiu uma melhor compreensão de como e porquê, os negócios comportam-se de forma diferente em “duas zonas de inovação”: inovação sustentável, onde as empresas estabelecidas normalmente são bem-sucedidas, e inovação do modelo de negócio onde normalmente elas falham.

Os desafios adjacentes à inovação num modelo de negócios são padronizados, segundo o âmbito e o objetivo da própria inovação (Koen, Bertels e Elsum, 2011). Segundo os mesmos autores, as empresas estabelecidas encontrarão recompensas e riscos importantes no desenvolvimento de novas redes de valor para alcançar os consumidores existentes que

ainda não são clientes. Aliás, os desafios enfrentados na construção de uma rede de valor para alcançar consumidores, não são diferentes daqueles que são encontrados noutros tipos de projetos de inovação (Koen, Bertels e Elsum, 2011). Contudo, estes desafiam o núcleo e cultura das empresas mais estabelecidas no mercado, provando ser muito difícil para estas se redefinirem a si próprias. O desenvolvimento de um novo modelo de negócios exige que as organizações desenvolvam novas habilidades e às vezes rejeitem o pensamento, que as levaram ao sucesso nos negócios sustentáveis, em que opcionalmente investiram (Koen, Bertels e Elsum, 2011).

Mas as inovações inerentes a um modelo de negócios provêm fundamentalmente de uma necessidade (Chesbrough, 2010). Assim, já tinham defendido Gans e Stern (2003), ao argumentarem que certamente não há uma só abordagem que suporte a inovação de um modelo de negócios. Investigações anteriores dos mesmos autores, revelam conexões que se estabelecem entre o ambiente económico que circunda uma *start-up* e a sua estratégia. A natureza apropriada do ecossistema empresarial, onde se insere uma *start-up*, a distribuição e o controlo da propriedade societária influenciam os ativos complementares dessa empresa (Gans e Stern, 2003). Deste modo, esta perspetiva reforça a ideia de que, antes de se implementar efetivamente uma política, deve-se compreender a estratégia empreendedora de uma *start-up* (Clarysse, Wright, e Pauwels, 2013). Segundo estes autores é totalmente inapropriado, adotar uma única abordagem necessária à compreensão das interações existentes, entre os diversos fatores para conceber políticas empresariais, nesta área. Isto levaria a que políticas de incentivo ao empreendedorismo tomassem em consideração, reformas para ajudar *start-ups* a prosperar em detrimento do apoio a *players* já instalados no mercado (Clarysse et al., 2013).

Zott, Amit e Massa (2011) analisaram o conceito de modelo de negócio de múltiplas perspetivas e concluíram que não é consensual na literatura. De facto, existe múltiplos conceitos consoante as necessidades dos investigadores. Mas existem alguns traços comuns como: (a) o modelo de negócios tem vindo a emergir como uma nova área específica de conhecimento; (b) os modelos de negócios enfatizam uma abordagem holística, ao nível de sistema, para explicar como as empresas "fazem os negócios" (c) as atividades das empresas desempenham um papel importante nas várias conceptualizações de modelos de negócios que foram propostos e (d) os modelos de negócio procuram explicar como o valor é criado e não somente como este é capturado (Zott et al., 2011). Para desbloquear a ambiguidade dos conceitos, os autores sugerem que os investigadores

sejam mais específicos nas definições que propõem. Neste sentido, é sugerido pelo menos três conceitos que podem justificar uma consideração distinta: (1) arquétipos do modelo de negócios eletrônicos, (2) um modelo de negócios como sistema de atividade e (3) modelo de negócio como uma arquitetura de custo/receita. Em segundo lugar, os autores descobriram que, quatro temas importantes estão se a formar, principalmente em torno das noções do modelo de negócios, como uma nova unidade de análise, oferecendo uma perspectiva sistêmica sobre como "fazer negócios", abrangendo atividades de fronteira e focando-se na criação de valor, bem como na captura de valor. Esses temas estão interligados e reforçam-se mutuamente (Mitchell e Coles, 2003).

Alguns autores defendem que, a construção do modelo de negócios não traz novas idéias teóricas para a estratégia (Teece, 2012). A mesma base argumental tem Arend (2013), ao referir que "o uso do termo" modelo de negócio "como uma" descrição "de como um empreendimento tradicional opera é forte em redundância e fraco em bases teóricas", e prosseguiu argumentando que, a idéia do modelo de negócios foi mais "uma re-interpretação não necessária da equação de lucro em busca de alguma distinção como um novo nível de análise". Michael Porter (2001) chegou a afirmar que o conceito de modelo de negócio é: "um convite para o pensamento defeituoso e a auto-ilusão". Trata-se de duas perspectivas conservadoras, pois a inovação de um modelo de negócio é a força motriz para o crescimento sustentável de qualquer empresa de sucesso. O conceito de inovação num modelo de negócios expandiu a nossa compreensão dos mecanismos de monetização que as empresas fazem para capturar valor (Amit e Zott, 2012; Teece, 2010), mas também enriquece a nossa compreensão, de como, a tecnologia afeta toda a arquitetura do modelo de negócios e como estes influenciam o desenvolvimento tecnológico (Adner e Kapoor, 2010; Amit e Zott, 2001; Doganova e Eyquem-Renault, 2009).

A inovação de um modelo de negócios é um conceito que emerge de diversos conceitos distintos de inovação, relativamente à concepção do produto ou serviço, bem como do processo e experiência em inovação. Por exemplo, Spieth et al. (2014) referem que, a inovação no modelo de negócios tem sido fundamentalmente investigada nas áreas ligadas ao empreendedorismo, à estratégia empresarial, à gestão tecnológica e à inovação. Normalmente a inovação não suscita a compreensão correta dos investigadores da área. Daí que o conceito tenha sido mal interpretado ou utilizado durante anos (DaSilva e Trkman, 2014). O seu entendimento e má aplicação surge na literatura de modo distorcido e desadequado. Koen et al. (2011) sugere a existência de três tipos de inovações no modelo

de negócios, nomeadamente no que concerne ao *networking* em volta do valor, às condicionantes financeiras e claro, a componente tecnológica. Estes autores sustentam que, os desafios patentes na inovação de um modelo de negócios são sempre configurados pelo o âmbito e pela meta a atingir da própria inovação. Já Johnson et al. (2008) argumentam que, uma inovação de um modelo de negócios, para atingir os seus objetivos, deverá compor-se por três componentes entre as quais, uma proposta de valor credível para o cliente, uma fórmula efetiva que assegure os recursos necessários para implementar os processos, de modo a que a empresa obtenha os lucros pretendidos. Qualquer tipo de inovação com o intuito de melhorar os produtos, mas também os processos, são em muitos casos dispendiosos, demorados e inevitavelmente precisam de investimentos substanciais, sendo a rendibilidade de todas essas atividades incerta (Amit e Zott, 2012). Para Comes e Berniker (2008) a inovação de um modelo de negócios deve cingir-se a uma questão de valor, nomeadamente, no valor criado e proposto aos clientes, e quanto desse valor beneficiará a empresa.

A inovação de um modelo de negócios ocorre aquando de uma reformulação do produto ou serviço. Até mesmo ambos que, existem no mercado, mas que não estão a ter o sucesso esperado ou podem ser alavancados do ponto de vista competitivo. De igual modo, ajuda na previsão de janelas de oportunidade ou de riscos para o negócio que possam ocorrer e que, naturalmente serão necessárias para continuar a competir, superando assim a concorrência (Francis e Bessant, 2005).

Outros autores, como Witell e Löfgren (2013) identificaram a existência de três níveis de inovação num modelo de negócios. Nomeadamente, a mudança no modelo de negócios, a inovação do modelo de negócios incremental e a inovação do modelo de negócios radical. Assim, a inovação de um modelo de negócios permite às empresas manterem-se à frente no que concerne à inovação dos seus produtos. Desta forma, a inovação assume-se relevante para os gestores, empresários e até mesmo académicos, por vários motivos. Um dos exemplos é o facto de representar uma fonte subutilizada de criação de valor. Um outro exemplo é a constatação da dificuldade para a concorrência em imitá-lo ou replicá-lo. E por último, como terceiro exemplo, a inovação poderá ser uma ferramenta muito poderosa do ponto de vista competitivo. O raciocínio desta premissa resulta do argumento, de que, as empresas precisam de se sintonizar com a possibilidade de competição, que muitas vezes provém de fora dos limites conhecidos e estabelecidos de uma indústria (Amit e Zott, 2012).

Em contraposição, Teece (2010) defende que qualquer modelo de negócio que parece ser aparentemente simples, não pode ser patenteado, bem como as respectivas inovações. De qualquer das formas, não existe tal necessidade, pois os modelos de negócios são na sua maioria difíceis de imitar, mesmo que exista interesse para tal. Qualquer inovação num modelo de negócios vai muito para além do mero desenvolvimento de produtos, serviços ou processos. Este tipo de inovação fornece às empresas uma forte vantagem competitiva, enfraquecendo os seus concorrentes (Teece,2010).

O requisito de inovar na proposta de valor presente num modelo de negócio é de extrema importância, pois a dinâmica evolutiva dos clientes e respetivo valor que lhes é apresentado, assim o impõe, como componente integrativa (Yunus et al., 2010). No entanto, a inovação também contempla a constelação de valor que incide sobre a oferta que as empresas conferem aos seus clientes. A última componente que deve ser contemplada é a equação do lucro. A equação do lucro tem como funcionalidade descrever pormenorizadamente, como o valor é capturado a partir da receita gerada pela proposta de valor.

As empresas precisam de três meta-capacidades centrais para fazer uma organização ágil: sensibilidade estratégica, unidade de liderança e fluidez de recursos (Doz e Kosonen, 2010). Ambos os autores procedem a um enquadramento, onde a inovação de um modelo de negócios é definida de várias maneiras.

2.5.1. Tecnologia

Desde quando emergiu o conceito de inovação nos modelos de negócios ficou patente a relação ampla com a tecnologia, porque o desenvolvimento tecnológico facilita novos modelos de negócios e a maior parte da inovação teve a sua proveniência na tecnologia. No entanto, importa salientar que, a inovação num modelo de negócios pode ocorrer independentemente da existência de um desenvolvimento tecnológico. A título de exemplo, observe-se o sistema de produção “*just-in-time*” (Baden-Fuller e Haefliger, 2013). Já Chesbrough (2010) acredita que, uma nova tecnologia precisa estar em estrita ligação para uma estratégia competitiva. Para além disso, o autor também argumenta que as empresas têm uma maior predisposição para a inovação tecnológica ao invés da do modelo de negócios. A tecnologia em si não tem valor se não tiver repercussões comerciais de alguma maneira e enquadradas num modelo de negócios (Chesbrough, 2010). A inovação de um modelo de negócios terá de ser no mínimo inteligente, isto porque muitas empresas vendem ou licenciam os seus IPRs em vez de tentar comercializar as suas

próprias ofertas (Gambardella e McGahan, 2010). Chesbrough (2012) propõe um modelo de negócio aberto para apoiar a inovação tecnológica. Este autor argumenta que isso permite que as empresas sejam mais eficazes na criação e na captura de valor. No modelo de negócio aberto estão as fontes externas de inovação, que empregam caminhos externos para a comercialização de inovações. Inovações que, uma empresa não pode usar internamente. Embora a inovação de um modelo de negócios seja altamente relevante para as empresas de alta tecnologia, que frequentemente transferem tecnologia, a sua relevância para a transferência de tecnologia carece de exploração e de uma análise mais profunda (Carayannis et al., 2014). A tecnologia persuasiva é projetada com a intenção de mudar um aspecto particular do comportamento humano, tendo como base, alguma forma definida. A tecnologia que significa interagir e mediar entre os utilizadores, os clientes, os decisores e restantes *stakeholders*, precisa de uma inovação de um modelo de negócios diferente (Aagaard e Lindgren, 2015). As empresas geralmente consideram uma série de modelos de negócios, cada um com as suas próprias características e desafios (Taran et al., 2015). Contudo, existem diferentes arquétipos que também podem ser articulados para fornecer funcionalidade e, ao mesmo tempo. Mesmo indo ao ponto de otimizar o uso de materiais e energia para as próprias inovações tecnológicas, que recursivamente impulsionam a nova inovação que surgirá e dará origem, a um novo modelo de negócios (Bocken et al., 2014). Com a separação em dois modelos de negócios concorrentes, Khanagha et al. (2014) sugerem a possibilidade da existência de críticas recorrentes a diferentes modelos com estruturas separadas ou integradas. No entanto, as mudanças tecnológicas criam muitas oportunidades para as empresas. Tal permite-lhes considerarem novos modelos de negócios (Mezger, 2014).

2.5.2. Estratégia

Para grande parte da academia e gestores, a inovação nos modelos de negócio associa-se, em grande parte, à estratégia empresarial. Contudo, existe uma outra parte da academia que defende que ambos os conceitos devem ser analisados em separado. Na verdade, a inovação dos modelos de negócio é atualmente, o mais amplamente utilizado que, qualquer outro conceito em estratégia.

Embora o conceito seja constantemente utilizado em diversos debates sobre a área empresarial, grande parte dos académicos o utilizam com múltiplos nomes. Basicamente são nomes como vantagem competitiva e capacidades centrais ou nucleares (Baden-Fuller e Morgan, 2010), o que em modesta opinião não se possa concordar. Pois, enquanto o

primeiro é uma consequência da inovação propriamente dita, o segundo é uma causa para que a inovação de um modelo de negócio tenha sucesso. Independentemente disso, segundo outra literatura, a inovação num modelo de negócios é um tipo distinto de inovação (Bucherer et al., 2012). No mesmo sentido, Burton et al. (2013) argumentaram que a implantação do capital intelectual numa organização e o respetivo impacto na inovação do modelo de negócios são duas questões essenciais para o conceito em si. Casadeus-Masanell e Zhu (2013), enquanto isso, verificaram como as empresas escondem ou revelam de um modo estratégico, os seus modelos de negócios. Num estudo sobre a indústria fonográfica, na Alemanha, Dobusch e Schüßler (2014) concluíram que os conflitos pela regulação desempenham um papel fundamental pela mediação, entre as tecnologias disruptivas e a inovação de um modelo de negócios. O mesmo aconteceu com Bustinza et al. (2013), que também apontaram que a atividade ilícita de partilha de arquivos pode ser reduzida pela exploração de modelos de negócios. Chesbrough e Schwartz (2007) defenderam que as parcerias tecnológicas externas ajudam a conseguir uma inovação do modelo mais eficiente e eficaz. Os mesmos também argumentaram que, as empresas precisam de determinar se, as suas várias capacidades de investigação e desenvolvimento são essenciais, críticas ou contextuais. Cavalcante et al. (2011) procede a uma análise, onde a inovação de um modelo de negócios pode causar mudanças de quatro maneiras: criação de modelo de negócio, extensão de modelo de negócio, revisão de modelo de negócio e nomeação de modelos de negócios. Numa perspetiva que se foca em atividades, temos o trabalho de Amit e Zott (2012), em que estes propõem formas básicas de inovação de um modelo de negócios. Tais formas passam por adicionar novas atividades a um modelo de negócio já existente, por organizar as atividades em novas formas, e alterando algumas das suas partes que realizam essas atividades. As estratégias consideradas exequíveis para lucrar com a inovação tecnológica também podem funcionar no caso da inovação do modelo de negócios (Desyllas e Sako, 2013). Implicitamente neste tipo de inovação encontramos uma escolha estratégica inicial, uma viabilidade económica e a detenção ou obtenção de recursos, que permitem às empresas, impulsionadas pelo mercado, que cresçam rapidamente e interrompam a dinâmica de um mercado estabelecido (Habtay, 2012). Um ponto importante é saber quando fazer alterações e como promulgar essas mudanças num modelo de negócios. No entanto, mantém-se o debate que emergiu há uns anos com Lambert e Davidson (2013) sobre o que motiva as empresas a inovar os seus modelos de negócios. Teece (2010) argumentou que um modelo de negócios é mais genérico do que uma estratégia de negócios, e por isso a associação feita entre estratégia e

análise de modelo de negócios é necessária para garantir que, uma vantagem competitiva resulte de um novo design de modelo de negócio. Como é óbvio, a ação dos gestores de topo é preponderante para que a inovação de um modelo de negócios seja efetiva. Tal fica demonstrado no trabalho de Guo et al. (2013), onde estes apresentaram a forma como o capital humano e social dos gestores de topo pode moldar a inovação no modelo de negócios nas suas empresas. Ao utilizarem como exemplo empresas chinesas, eles acabaram por descobrir que as habilidades de gestão e de empreendedorismo são significativamente importantes para este tipo de inovação. De acordo com Doz e Kosonen (2010), a sensibilidade estratégica acelera o processo da inovação num modelo de negócios. Ambos os autores sugerem que, a sensibilidade estratégica deve consistir em antecipar, experimentar, distanciar, abstrair e, conseqüentemente, reestruturar um modelo de negócio. No entanto, muitas empresas perdem oportunidades de baixo custo para melhorar os seus lucros e produtividade (Girotra e Netessine, 2014). Por exemplo, Hinterhuber e Liozu (2014) defendem que muitas empresas não consideram a inovação na formulação dos preços, tão séria quanto outras opções, como a inovação dos produtos. Estes autores sustentam que a inovação numa estratégia de preços pode ser a fonte mais poderosa de vantagem competitiva para a empresa. Nos mercados que funcionam em rede, Velu (2016) descobriu que as empresas dominantes tendem a envolverem-se na co-opetição para inovar o seu modelo de negócios, usando-a como uma estratégia defensiva para proteger os seus próprios modelos de negócios. As empresas podem e devem inovar de forma proactiva nos seus modelos de negócios sem grandes mudanças exógenas por meio de um processo de cognição gerativa (Martins et al., 2015). Além disso, eles devem buscar este tipo de inovação de forma sistemática e intencional, que por ventura será concetualizada como uma capacidade dinâmica distinta (Mezger, 2014). Uma empresa, mesmo com recursos limitados, pode conseguir um desempenho bem-sucedido Di Minin et al. (2014). Quando se procura gerir as mudanças tecnológicas, quer na inovação dos produtos, quer nos serviços, não é necessário criar um modelo de negócios viável para cada um, mas sim uma combinação essencial dos dois (Tongur e Engwall, 2014). Na indústria imobiliária, Osiyevskyy e Dewald (2015) descobriram que todo o processo inovador das empresas é impulsionado pela perceção das oportunidades, as ameaças percebidas na redução do desempenho e a experiência adquirida face ao risco. Assim, não restam dúvidas que a estratégia, como parte integrante da inovação de um modelo de negócios, deverá ser entendida sob várias perspetivas e não se cingir a um elemento estático.

2.5.3. Corporate Governance

A inovação de um modelo de negócios afeta uma organização numa escala mais ampla, isto porque requer uma reestruturação organizacional, o que não é o caso dos outros tipos de inovações. Além disso, o envolvimento da gestão de topo é crítico para uma boa inovação do modelo de negócios, desde o início do processo. Hwang e Christensen (2008) categorizaram a inovação de um modelo de negócios em três categorias: soluções, processos de negócio de valor acrescentado e redes de utilizadores. Eles defendem que, a transparência deve estar presente como um elemento fundamental na tomada de decisão e na implementação efetiva na inovação do modelo de negócios de qualquer tipo de serviço (Kastalli et al., 2013). Já os gestores devem-se concentrar na dinâmica relacional, mais concretamente no nível organizacional informal (Zott et al., 2011). Doz e Kosonen (2010) foram contundentes ao corroborarem que a liderança desempenha um papel crucial na inovação do modelo de negócios, sugerindo que as empresas precisam de promover e de estimular a liderança dentro das organizações. Eles sugerem que para alcançar uma liderança forte, as empresas devem encorajar atividades, como dialógicas, reveladoras, integradoras, alinhadas e atenciosas para garantir que os líderes sejam bem-sucedidos e apoiem simultaneamente as estratégias disruptivas, através de um padrão dinâmico de tomada de decisão (Smith et al., 2010). Ao colaborar com parceiros e clientes para explorar mercados, as empresas podem aprender como navegar dentro de um quadro de incerteza do parceiro e de incerteza do cliente final (Ogilvie, 2015). Bowyer e Chapman (2014) sugerem que a inovação do modelo de negócios deve sempre entender e incorporar a relação simbiótica e interdependente que as partes interessadas têm dentro de uma organização. As equipas ao serem multifuncionais podem também influenciar a inovação dos modelos de negócio de uma empresa. Logicamente, influencia o desempenho da empresa por meio de uma aprendizagem através de uma equipa, que compreende várias formas de aprendizagem dentro dessa mesma equipa, e da articulação de conhecimento entre os seus membros e do mercado (Huang et al., 2014). As métricas financeiras típicas não são apropriadas para avaliar o potencial do estágio inicial do investimento no mercado (Evans e Johnson, 2013). Como já foi referido é impressionante que, a *internet* e outras tecnologias relacionadas, tenham interrompido muitos modelos de negócios de longo prazo anteriormente bem-sucedidos. Talvez seja por isso que, Holm et al. (2013) tenham sugerido uma visão mais distinta e uma compreensão mais apropriada para a necessidade da abertura dos modelos de negócios.

2.5.4. Inovação

Em termos de inovação Casadesus-Masanell and Zhu (2013) refere-se ao seu tipo, como sendo o mais moderno. No que concerne à teoria da gestão, esta exige mais precisão, no que diz respeito à forma como os modelos de negócios podem ser inovados (Baden-Fuller e Haefliger, 2013). Para tal, torna-se essencial que os gestores também compreendam a complexidade da interação entre a inovação e os restantes elementos da inovação do modelo de negócios (Baden-Fuller e Haefliger, 2013). Por outro lado, Bucherer et al. (2012) demonstraram que, a inovação do modelo de negócios pode beneficiar significativamente, a gestão da inovação em termos de construção de um sistema abrangente de proliferação do conhecimento. Logo, é muito mais provável que a inovação de um modelo de negócios seja mais utilizada quando a qualidade do produto incumbente é elevada, isto porque não podemos esquecer que ocultar ou revelar o próprio modelo de negócios é uma decisão estratégica importante para as empresas inovadoras (Casadesus-Masanell e Zhu, 2013). Não obstante, importa ressaltar que Chesbrough (2010) analisou que as empresas enfatizam fortemente a exploração de novas ideias e tecnologias, mas estas muitas vezes produzem contributos limitados para a inovação do modelo de negócios, porque consideram mais importante para elas. Habtay (2012) descobriu que, no curto prazo, o potencial disruptivo da inovação induzida pela tecnologia é significativamente prejudicado pelas incertezas tecnológicas e das oscilações do mercado, bem como das fracas propostas de valor apresentadas, mercados de nicho com baixa rentabilidade, ou até mesmo inviabilidade económica e escassez de recursos. Normalmente, as inovações tecnológicas disruptivas geralmente exigem que, a inovação do modelo de negócios seja bem-sucedida, enquanto as inovações de sustentabilidade geralmente são menos relacionadas à inovação que ocorre no modelo de negócios (Richter, 2013).

2.5.5. Flexibilidade

Atualmente, não existe qualquer dúvida que as empresas precisam de ser flexíveis no seu modelo de negócios, de modo a que, estas evoluam através da inovação do mesmo. Qualquer inovação deste tipo tem a tendência para abranger uma transferência de um modelo de negócios de um mercado para outro. Assim, Bocketal (2012) demonstrou que a magnitude tida em conta na eleição do modelo que avaliará o desempenho da inovação propriamente dita, tem precedência na configuração da estratégia e da flexibilidade. Obviamente, não descurando as mudanças internas e externas, que normalmente ocorrem. A maioria da literatura foca-se na apresentação dos casos bem-sucedidos para demonstrar e

analisar a inovação do modelo de negócio ocorrida em certas empresas, mas não menciona o que pode surgir no futuro e onde os gestores devem concentrar-se mais. As empresas precisam de ser flexíveis e entender que, o insucesso empresarial é influenciado por premissas falsas, estruturas de custos, margens unitárias e os elementos que compõem a velocidade da inovação (Bertels et al., 2015). O processo de inovação é dinâmico, como foi referido anteriormente e o grau de satisfação do cliente tem um efeito positivo, modelo e na sua capacidade de ser realizado com sucesso (Cucculelli et al., 2014; Cucculelli e Bettinelli, 2015). No entanto, Velu (2015) descobriu que, as novas empresas que entram no mercado, com alto ou baixo grau de inovação no seu modelo de negócios são mais propensas a ter sucesso a longo prazo, do que novas empresas, com um grau moderado de inovação. Uma descoberta surpreendente, onde o mesmo autor descobriu que, a parceria com empresas do setor terciário, detentores de ativos complementares, diminui a taxa de sobrevivência de novas empresas à medida que a inovação aumenta. O que de facto não nos pode deixar admirados é o facto da tendência de os gestores seguirem um raciocínio com uma lógica inversa.

2.5.6. Criação de valor

Qualquer que seja a inovação de um modelo de negócios tem duas dimensões vitais: criação de valor e captura de valor. A criação de valor identifica diferentes valores e a respetiva interdependência entre ambos (McGrath, 2010), ao mesmo tempo em que é capturado e conferido determinado valor de venda (Teece, 2010). Kastalli e van Looy (2013) descobriram que um modelo de negócios integrado com serviços complementares a produtos, é de extrema importância para a criação de valor. Nesse caso, o serviço precisa de ser visto como um complemento estratégico para o produto. Ao fornecer apenas um produto junto com um serviço, não é suficiente para criar e capturar valor, logo uma inovação apropriada no modelo de negócios é imperativa para capturar valor.

Johnson et al. (2008) também reforçam a ideia de que a inovação num modelo de negócios deve ter uma proposta de valor clara, de modo a que o oferecimento de propostas alternativas não possa sugerir o mesmo. De acordo com a academia, o modelo de negócio articula a criação de valor. Muito embora, até agora, tenha-se prestado pouca atenção em como a inovação dos modelos difere nos mercados emergentes, quando comparada à inovação dos países desenvolvidos. De qualquer modo, importa salientar que, a maioria dos estudos centra-se em conceitos apropriados e suportados por uma tecnologia para alcançar a criação de valor. Uma ideia simples, como um grande modelo de negócio pode

agregar mais valor do que uma tecnologia superior com um modelo de negócio fraco (Chesbrough, 2010). O intuito é proteger a inovação e respetivo modelo de uma imitação, que é mais uma outra condição para criar valor (Desyllas e Sako, 2013). No entanto, Chesbrough (2012) prescreve o conceito de modelo de negócio aberto, para permitir que uma empresa se torne mais eficaz na criação e na captura de valor. Este autor argumentou que, a inovação do modelo de negócios ajuda a criar valor através de um grande número de ideias, incluindo uma variedade de conceitos externos. Por outro lado e noutra plano, Jiebing et al. (2013) mostraram como a gestão do conhecimento dos clientes está relacionada com a inovação do modelo de negócios, quando se baseia nas tecnologias de informação. Além disso, Jain (2014) mostra como as empresas baseadas em tecnologias de informação e comunicação criaram valor via inovação do modelo de negócios, por intermédio do envolvimento na atividade económica de *e-business*, mas também na exploração de segmentos com rendibilidade reduzida. O conhecimento do cliente contribui significativamente para a criação de valor (Jain, 2014). Na verdade, esta iniciativa conseguiu obter um conhecimento profícuo dos clientes e detetar algumas sinergias existentes entre eles (Hwang e Christensen, 2008; van Meeuwen et al., 2015). A fluidez dos recursos é considerada um elemento vital para a inovação do modelo de negócios (Doz e Kosonen, 2010). A inovação exógena, descontínua, atua nos parâmetros do modelo de negócio relativos à proposta de valor e à configuração financeira. Como por exemplo, a indústria móvel alinha os seus principais recursos, as suas atividades, os seus parceiros e as suas capacidades dinâmicas a um contexto emergente (Ghezzi et al., 2015). Para fornecedores de serviços móveis, Wang et al. (2015) constataram que a inovação requer parcerias externas durante o processo de desenvolvimento, enquanto apenas uma pequena proporção das iniciativas, relacionadas à execução dos serviços, envolveram parcerias particulares. No entanto, como já foi afirmado, poucos estudos exploraram a inovação do modelo de negócios no contexto de países em vias de desenvolvimento.

2.5.7. Experimentalismo

Tal como os restantes fatores chave, o experimentalismo é considerado como uma outra chave para a inovação do modelo de negócios, normalmente subutilizada ou descurada pelos gestores (Hayashi, 2009; McGrath, 2010). Esta inovação deve ser acompanhada da experiência (Guo et al., 2016). Com base numa simulação, Andries e Debackere (2013) sugeriram que a lógica teórica existente, que se baseia apenas na experiência e não justifica compromissos nem refina a lógica atual de que o experimentalismo radical é o mais

apropriado, à medida que a complexidade aumenta. Aliás, Chesbrough (2010) afirmou que poucas empresas começam a sondar potenciais inovações nos seus modelos, antes que as inovações externas tornem os seus modelos tradicionais redundantes. Tratam-se de questões primárias, que apontam para desafios significativos, com implicações ao nível do modelo de negócios. Amit e Zott (2001) identificaram a novidade, a apreensão, a complementaridade e a eficiência como aspetos-chave para qualquer inovação num modelo de negócios. No entanto, Chesbrough (2010) acredita que esses aspetos podem entrar em conflito com as configurações mais tradicionais dos ativos de uma empresa, e os gestores podem resistir a qualquer experiência, que se repercute numa mudança, que possa ameaçar o valor gerado pela empresa. As experiências feitas de forma intensa, trazem novas tecnologias para o mercado, mas muitas delas morrem devido a uma inovação do modelo de negócios inadequado, mas também desarticulado (Gambardella e McGahan, 2010). A orientação exploratória é um fator crucial que inicia o processo experimental das inovações programadas (Guo et al., 2016). Os estudos sublinham que a inovação do modelo de negócios, habitualmente utiliza uma forma de análise do erro linear antes de chegar ao seu estado final (McGrath, 2010; Sosna et al., 2010). No entanto, Sinfield et al. (2012) propõem que qualquer inovação nova, num modelo de negócios, pode ser explorada através da realização de três etapas sequenciais:

- 1) criação de um modelo que permita o exame de respostas alternativas às principais questões do modelo de negócios;
- 2) usando o mesmo modelo para encontrar abordagens alternativas para criação de valor;
- 3) determinando o que permanecerá inalterado no modelo de negócios.

Sosna et al. (2010) apresentaram fortes argumentos, onde a resposta precoce de uma empresa ao fracasso é crucial para a forma como o processo de tentativa e erro se desdobrará subsequentemente. Miller et al. (2014) explorou o contexto da universidade para mostrar como uma série de transições ocorrem na inovação de um modelo de negócios. Isto porque várias partes interessadas moldam o modelo de negócios da universidade, por meio das estratégias implementadas por estas. O design lúdico também é usado para entender as maneiras pelas quais, os jogos moldam e reformulam as formas e funções da comunicação, a fim de estimular a criatividade (Roth et al, 2015). Nesse sentido, o modelo de inovação de negócios, não se imiscui da realização de uma série de experiências.

2.5.8. Desempenho da empresa.

O desempenho de uma empresa e a relação com a inovação do seu modelo de negócios é crucial. Uma inovação no modelo de negócios não é suficiente para que, uma empresa obtenha os almejados lucros. Uma estratégia competitiva também é necessária para capturar valor. Esta circunstância é desafiadora, porque a inovação num modelo de negócios raramente pode ser testada em ambientes restritos e geralmente tem proteção limitada, isto caso exista uma propriedade intelectual implícita (Desyllas e Sako, 2013). Em alguns contextos, a gestão de ativos complementares desempenha um papel fulcral para que, uma inovação do modelo de negócios seja lucrativa (Desyllas e Sako, 2013). As janelas de oportunidade que possam ocorrer num determinado setor de atividade são difíceis de prever, muito embora novas soluções possam surgir com impacto na preponderância de um modelo que ainda é considerado como valioso (Gambardella e McGahan, 2010). Definitivamente, a inovação do modelo de negócios não pode dissociar-se do desempenho de uma empresa (Giesen et al., 2010; Huang et al., 2013). Park e Ro (2013), por exemplo estudaram como o tempo que uma empresa leva a entrar num mercado e a inovação do respetivo modelo de negócios afetam o seu desempenho nesse novo mercado. Estes autores demonstraram que as empresas pioneiras que, se concentram em inovações de produtos, centradas em *hardware* podem não sobreviver. Enquanto que, o sucesso com a inovação implementada no modelo for a adequada, pode ser uma figura dominante num novo mercado. Kastalli e van Looy (2013) descobriram que a presença de dinâmicas complementares nas vendas de produtos e serviços, aparentemente está muito relacionada à escolha do modelo de negócios. A interação entre um serviço e os resultados do produto pode levar a um desempenho mais focado no longo prazo (Kastalli et al., 2016). A *internet* e a digitalização levaram a novos tipos de inovação dos modelos de negócio. Por exemplo, Karimi and Walter (2016) relatou a descoberta de que os inúmeros portais de notícias baseados na *internet*, estão atrapalhando os modelos de negócios dos jornais tradicionais. Eles descobriram que autonomia, risco e proatividade contribuem significativamente para o grau de adoção de uma inovação de um modelo de negócios disruptiva. Além disso, para algumas inovações prometedoras (por exemplo, *3D printing*), uma abordagem inovadora da própria inovação de um modelo, traz prototipagem rápida (Rayna e Striukova, 2016). A capacidade de uma empresa de compreender, gerir e medir as suas principais competências é essencial para atingir os seus objetivos, por meio da inovação do modelo de negócios (Nair et al., 2013). A inovação aberta mostra-se cada vez

mais relevante, como parte de um novo modelo de negócios. Por exemplo, ao explorar como a NASA utilizou com sucesso a saúde humana e as inovações de desempenho, Davis et al. (2015) demonstraram como a inovação aberta moldou seu desenvolvimento. Kim e Min (2015), enquanto isso, exploraram a questão de como as empresas incumbentes reagem ao surgimento de um modelo de negócios disruptivo, integrando o novo modelo de negócios no modelo já existente. No entanto, Sivertsson e Tell (2015) descobriram que as principais barreiras para as pequenas empresas agrícolas da Suécia incluem o alto custo de ativos fixos, as múltiplas regulamentações governamentais, o clima, as tradições, a mentalidade agrícola e a cultura. As empresas podem aumentar a sua vantagem competitiva, através da inovação do modelo de negócios. Por isso, a inovação executa claramente um papel fundamental no desempenho de longo prazo das empresas.

2.5.9. Captura de valor

Quanto à captura de valor, conceito distinto de criação de valor aprez dizer que Euchner e Ganguly (2014) propuseram o processo de seguir os seguintes passos, para desenvolver modelos de negócios com o intuito de capturar valor:

- 1) demonstrar criação de valor,
- 2) gerar opções de modelo de negócio,
- 3) identificar as opções para criar oportunidades,
- 4) priorizar os canais,
- 5) reduzir o risco através de experiências de negócios
- 6) organizar a incubação.

Baden-Fuller e Haefliger (2013) afirmam que a discussão da captura de valor não se deve limitar ao *pricing*, algo já salientado neste trabalho. Assim, a captura de valor deve também incluir outras dimensões importantes, como o tempo e a eficácia. Além disso, os produtos complementares são essenciais para a escolha de um modelo de negócio, como foi referido anteriormente. A escolha adequada provavelmente resultará em altos retornos, ao passo que a dificuldade de escolha pode ser mais difícil (Baden-Fuller e Haefliger, 2013). A partilha da tecnologia com os clientes e os concorrentes, sem qualquer compensação, às vezes também pode gerar valor para uma empresa (Chesbrough, 2010). Portanto, não é apenas a abertura, mas também a conectividade e o envolvimento direto dos usuários, que aumentam o valor da inovação constante no modelo de negócios (Baden-

Fuller e Haefliger, 2013). As empresas podem construir manuais para superar as barreiras que surgem após o experimentalismo (Chesbrough, 2010). Mesmo que a inovação do modelo articule a forma como as empresas podem capturar valor, atendendo às suas ofertas, tal incorpora decisões de investimento complexas: o custo em adquirir novos recursos, a canibalização de negócios já existentes, a obsolescência de competências essenciais, a inércia cognitiva e organizacional, bem como a resistência à mudança interna (Desyllas e Sako, 2013). Uma vez mais importa sublinhar que Chesbrough (2010) entende que o modelo de negócios aberto permite às empresas obter maior valor através da utilização dos seus principais ativos, recursos ou posição na indústria. Seguindo este raciocínio e ao considerar a perspectiva da inovação aberta, Huang et al. (2013) estudaram as PMEs de Taiwan para entender como elas superaram a inércia organizacional para fortalecer a inovação do modelo de negócios. Nesse estudo foi descoberto que, a inovação aberta tem um efeito mediador importantíssimo na relação entre a inércia organizacional e o desempenho da empresa (Huang et al., 2013). Além disso, Huang et al. (2012) descobriram que os sistemas de custo-alvo estavam positivamente relacionados tanto com a inovação do modelo de negócios, quanto com o desempenho da empresa, sendo positivamente relacionado ao desempenho da empresa. Com a mudança frequente, dos ambientes de mercado no futuro, através de um modelo de negócio mais desfavorável à sua obsolescência, as empresas precisam de uma inovação contínua nos seus modelos, para o sucesso a longo prazo (Sosna et al., 2010). Os modelos de negócios que se alinham com o desejo dos seus utilizadores, por um impacto ambiental menor, também podem tornar a proposta de valor existente mais sustentável (Girotra e Netessine, 2014). No entanto, Johnson et al. (2008) afirmaram que, “o valor médio de qualquer inovação, na captação de valor é visível por meio de múltiplos fatores, como, por exemplo, a arquitetura do modelo, a estrutura de custos, as margens e a recuperação de *stock*”. A captura de valor financeiro pode ser medida usando vários indicadores, com o retorno sobre o património, sendo habitualmente usado para medir a captura de valor financeiro de uma empresa (Bouncken e Fredrich, 2016). A inovação do modelo de negócio, geralmente envolve a aquisição de conhecimento externo e a integração deste com o conhecimento interno para criar e capturar valor. Com base em 310 empresas de quatro países europeus, Denicolai et al. (2014) descobriram que as empresas com baixos níveis de conhecimento interno beneficiam mais de um investimento “ótimo” em conhecimento com proveniência externa, enquanto a influência sobre as vendas demonstrou ser muito sensível ao grau de conhecimento externo que foi adquirido. Duas questões importantes devem ser

consideradas na inovação do modelo de negócios de um serviço. Em primeiro lugar, um serviço precisa de ser aceite como um negócio e o seu potencial de valor deve ser demonstrado aos clientes. Em segundo lugar, a interdependência verificada entre as economias de produtos e os serviços é equiparável a sistemas de medição do desempenho. Kastalli et al. (2013) explorou um caso para mostrar a avaliação de desempenho de um mercado para empresas que estavam envolvidas na inovação de um modelo de negócios para um serviço. Sosna et al. (2010) acreditaram numa perspetiva de modelo de negócio que requeira que, uma empresa tenha de criar valor para todas as partes interessadas, a fim de capturar o próprio valor. Tratam-se essencialmente de valores de partilha que estão intrinsecamente interligados à captação de recursos, ou seja, à valorização da apropriação por terceiros. Assim, as suas inovações nos modelos de negócio estão a desenvolver-se e a responder a novos tipos de desafios e oportunidades (Kohler, 2015). O estabelecimento de alianças estratégicas também é fundamental para o desenvolvimento de um modelo de negócios promissor (Snihur, 2016). Para comprovar tal facto, Bouncken e Fredrich (2016) descobriram em pequenas e médias empresas alemãs que, a inovação dos modelos tem benefícios potenciais substanciais para as alianças estratégicas, numa perspetiva de arquitetura de valor, para impulsionar o desempenho financeiro. No entanto, eles também descobriram que uma aliança estratégica mais duradoura, reduz as chances de captura de valor.

2.5.10. Sustentabilidade

A literatura sobre a inovação do modelo de negócios abrange cada vez mais aspetos relacionados à sustentabilidade, especialmente para os clientes de rendimento mais baixo em países em desenvolvimento (Yunus et al., 2010; Gebauer e Saul, 2014). Grande parte dos académicos referem que, as empresas de qualquer dimensão precisam de empreender iniciativas para lidar com questões sociais e ecológicas emergentes. Tratam-se de questões, como o desenvolvimento de novos modelos de negócios e a adoção de projetos organizacionais, que criam valor social e ambiental (Carayannis et al., 2014). Em 2015, a importância do tema tornou-se mais evidente, como demonstraram estudos, que enfatizaram a sustentabilidade como um elemento-chave no processo de inovação de um modelo de negócios.

Tanto a inovação sustentável, quanto a inovação associada ao modelo de negócios estão ganhando cada vez mais terreno para atender às necessidades dos clientes, à crescente força das organizações sem fins lucrativos e à crescente agenda sustentável da globalização

(Aagaard e Lindgren, 2015). Os modelos de negócios sustentáveis consideram os interesses de vários *stakeholders*, incluindo os provenientes do meio ambiente e da sociedade. Tal consideração é de extrema relevância, para impulsionar e implementar as inovações empresariais na sustentabilidade do negócio e, assim sendo, criar uma vantagem competitiva face à concorrência (Baumeister et al., 2015). No entanto, Sindakis et al. (2015) argumentaram que o desenvolvimento de inovações nos modelos de negócios e tecnologias, ambas sustentáveis no setor de transportes, requerem práticas de gestão do conhecimento. Já Avci et al. (2014), tinham descoberto que um sistema que é mais eficaz na redução de emissões, é muitas vezes menos eficaz na redução da dependência do petróleo. As mudanças climáticas, o esgotamento de recursos, a transição energética e a *internet* têm tido e terão impactos substanciais nas funções dos modelos de negócios (Gorissen et al., 2016). Como já foi referido inicialmente, a literatura acerca da inovação do modelo de negócios, a criação de valor acrescentado do ponto de vista económico, social e ambiental tem recebido uma atenção limitada (Hall e Roelich, 2016). Castano (2014) aponta como exemplo, uma combinação de diferentes arquétipos, como a entrega de funcionalidade, em vez da entrega de propriedade, em que otimiza o consumo de materiais e energia, dando origem e até mesmo, sendo importante para uma nova inovação no modelo de negócios, já existente. Bocken et al. (2015) acreditam que é essencial categorizar os vários arquétipos do modelo de negócio, ligando os aspetos teóricos aos mecanismos práticos de transformação, a fim de proporcionar a sustentabilidade. Ao analisar os projetos de veículos elétricos de importantes *players* do setor de 2006 a 2010, Bohnsack et al. (2014) mostraram como as dependências de operadores e empreendedores afetam a evolução dos modelos de negócios. Eles argumentam que, os gestores e os empreendedores consideram a inovação de um modelo de negócios de maneiras distintas, mas com o tempo, os modelos de cada grupo acabam por convergir. Ainda assim, Short et al. (2014) exploraram a inovação do modelo de negócios dinâmica como um processo evolutivo contínuo para demonstrar a importância da ecologia na atividade empresarial e de uma inovação de um modelo de negócios sustentável. Mesmo sendo cada vez mais fundamental, o impacto da sustentabilidade tem recebido pouca atenção na literatura atual, sobre a inovação do modelo de negócios. A figura seguinte procede a uma síntese da literatura sobre a inovação do modelo de negócios.

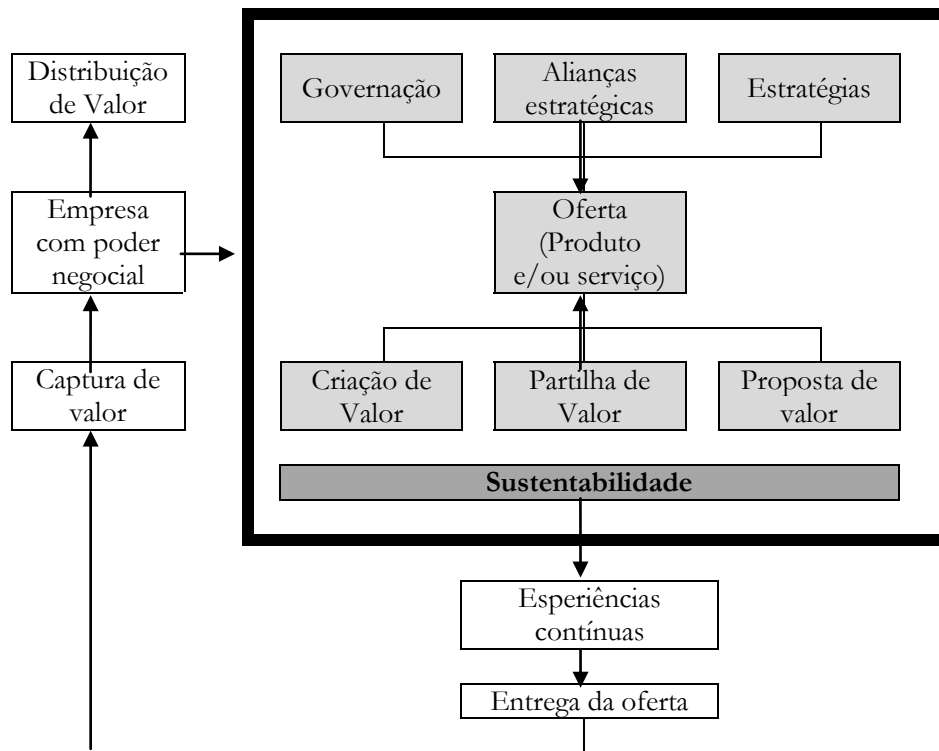


Figura 2.2: Síntese da revisão da literatura sobre inovação do modelo de negócios
 [adaptado de Hossain (2017)]

3. METODOLOGIA

A metodologia selecionada assume um papel vital em qualquer estudo empírico que seja efetuado. Daí que, uma explicação das motivações que levaram à escolha de uma dada metodologia seja sempre importante num trabalho desta natureza (Dillman, 1978).

3.1. Descrição

Para a prossecução desta dissertação foi realizado um inquérito a empresas pertencentes a três setores de atividade distintos, num determinado mercado onde atuam, como metodologia de investigação. O raciocínio por detrás desta opção prende-se pelo facto, de que, um grupo empresarial que opere num setor de atividade pode ter modelos negócios diferentes consoante o mercado onde compete. As empresas selecionadas pertencem a setores e associações empresariais, de que é exemplo a Associação Nacional de Jovens Empresários, onde tenham sido implementadas inovações disruptivas nos seus modelos de negócio e com impacto forte, no setor de atividade/mercado onde atuam. Para além do contacto efetuado através das associações empresariais foi feito um contacto personalizado a empresas, para aferir a disponibilidade em participar. A realização deste inquérito permitiu avaliar o estágio, em que, se encontram estas empresas, ao nível do modelo de negócios e respetiva inovação. Por outro lado, o inquérito procurou aferir o valor acrescentado, então gerado, por essas inovações, confrontando-o com o valor global gerado no setor de atividade/mercado. A opção por este método reside no facto, de que, a recolha de dados é um procedimento lógico na investigação empírica ao qual, neste caso, compete adotar uma bateria de questões na recolha de dados e respetivo tratamento, que permitirá obter a informação adequada, bem como controlar a sua utilização para os fins especificados anteriormente. As técnicas a utilizar, não são mais do que, um conjunto de procedimentos bem definidos, destinados a produzir os resultados pretendidos para responder ao problema supramencionado.

Após a realização dos inquéritos, as respostas de cada empresa foram recolhidas e inseridas numa base de dados. Os dados foram posteriormente tratados do ponto de vista estatístico, de modo, a estarem prontos para produzir informação, nomeadamente através de inferência estatística.

3.2. Vantagens e desvantagens da aplicação do inquérito

Na realidade existem vários tipos de inquéritos e cada um deles apresentam as suas vantagens ou desvantagens (Dillman, 1978). O sucesso na condução de um inquérito

envolve sempre a escolha do método que mais se ajusta ao objeto em estudo. Inevitavelmente, tal não poderá descurar a ponderação dos prós e contras dos diversos métodos possíveis, bem como ter de considerar outros fatores relativos a esses mesmos métodos (Dillman, 1978; Goldsby et al., 2001; Fricker e Schnlau, 2012).

Um dos critérios é a população e a amostra. No caso em concreto, a população em causa são empresas portuguesas ou estrangeiras que competem no mercado português e que pertencem a três setores de atividade distintos, de modo a poder garantir uma fiabilidade do estudo em causa. Além disso, e antes da escolha, procedeu-se à análise detalhada das características das empresas que poderiam fazer parte da população alvo. Nomeadamente, empresas pertencentes a um setor de atividade onde tenha existido uma inovação do modelo de negócio. Neste sentido, o inquérito foi desenvolvido e implementado, de modo a obter os dados relevantes para estudo. A opção por este tipo de inquérito, deveu-se ao facto de se poder enviar via email para os contatos estabelecidos em cada empresa.

Obviamente, a dimensão da população variou em função do setor de atividade escolhido. Assim sendo, dois dos três setores são de pequena dimensão, dado serem setores pertencentes a indústrias mais concentradas e o terceiro já contempla um maior número de empresas, pois trata-se de uma indústria mais fragmentada.

Assim, enquanto nos dois setores de atividade com maior nível de concentração foi utilizada praticamente a população total, no setor de atividade fragmentado foi calculada uma amostra aleatória simples, de modo a que fosse obtido o número mínimo de respostas para um intervalo de confiança de 95% e um nível de significância de 5%, nas conclusões a serem proferidas.

O tipo de questões utilizadas também é uma questão pertinente, na escolha do método de inquérito, pois procurou-se constituir o inquérito por questões fechadas, mas também abertas. No primeiro caso, procurou-se obter uma certeza objetiva por parte das empresas e proceder a comparações quantitativas entre elas. No segundo caso, a ideia passou por dar capacidade às empresas de justificar as suas decisões corporativas, bem como explicar alguns dos objetivos subjacentes às suas decisões.

Um dos riscos que esteve sempre presente na escolha do inquérito, em causa, foi a possibilidade da existência de enviesamentos, nomeadamente as respostas não corresponderem à verdade. Tal acontece porque, os representantes das empresas não querem responder a determinadas questões ou fornecer dados relevantes: Como tal,

deixou-se sempre a possibilidade às empresas reagirem, através da introdução de uma opção: “Não temos interesse em responder”. Deste modo, evita-se que os interlocutores das empresas possam responder às questões, de forma, a parecerem assertivas, quando na realidade as respostas não o são. Outro enviesamento que normalmente ocorre, é quanto à forma como as questões são colocadas pelo investigador. A resposta pode ser distorcida pelos interlocutores e alguns juízos podem ser feitos por estes, quando as questões revelam opiniões fortes sobre o tema em estudo, condicionando à partida a resposta do mesmo. Para evitar este enviesamento evitou-se a introdução de opiniões introdutórias nas questões.

Além disso, é recomendado que, seja feita uma entrevista pessoal, pois garante-nos que conseguimos as respostas de quem realmente queremos e que consta da amostra. No entanto, no estudo em caso, tal não foi necessário, pois existiu um contato pessoal *à priori* com os interlocutores das empresas. Esse contato foi feito diretamente com as empresas nos setores de atividade mais concentrados e indiretamente, através de associações de empresários, do setor de atividade mais fragmentado. Os interlocutores das empresas do setor fragmentado acabaram por identificarem a empresa e desse modo mitigou-se o risco de enviesamento, que por vezes ocorre nestas situações. Contudo, existiu um compromisso de não identificar as empresas dos diversos setores, tendo sido gerado um código identificativo para elas.

Os recursos a serem utilizados como orçamento, não levantaram qualquer tipo de problema, dado que o questionário foi desenvolvido *online* e remetidos via email. Por outro lado, o questionário ao ser *online* resolveu o problema da distância face a algumas empresas. A escolha pelos inquéritos *online* prendeu-se assim, no facto de serem aqueles, com a melhor relação entre custo e eficácia numa investigação. Todas as empresas mais importantes das respetivas indústrias foram envolvidas, comprometendo-se cada uma com a participação no estudo, não causando qualquer tipo de problema.

Em suma, existem vantagens e desvantagens nos inquéritos que não foram descuradas e que se encontram resumidas no quadro seguinte.

Quadro 3.2: Síntese das vantagens e desvantagens de um inquérito

Vantagens	Desvantagens
Fácil de Administrar	A possibilidade de omitir ou deturpar as respostas.
Desenvolvimento em pouco tempo	As empresas podem sentir-se desconfortáveis em revelar a sua informação privilegiada
Boa relação entre custo e eficácia.	Empresas podem não ter dados relevantes armazenados
Pode ser administrado remotamente, via <i>online</i> e email.	Erros de dados por omissão de respostas e dessa forma criar enviesamentos.
Reduzida dependência geográfica	Excessiva utilização de questões fechadas.
Capacidade de recolher dados do número de empresas necessárias para cada setor de atividade	Interpretação errada das opções disponibilizadas.
Várias questões podem ser colocadas sobre o assunto em estudo, dando uma extensiva flexibilidade à análise de dados	Inquéritos extensivamente customizados podem gerar riscos de fomentar diversos tipos de erros
Inquéritos estandardizados evitam diversos tipos de erros	

3.3. Os setores escolhidos

Como já foi referido anteriormente, este estudo contemplou três setores de atividade distintos, com uma análise da evolução das respetivas atividades nos 3 anos seguintes, após o registo de uma inovação do modelo de negócios. Obviamente, tais inovações ocorreram no passado. Em primeiro lugar, porque só assim, se conseguia aferir os verdadeiros impactos na sociedade, mas por outro lado e caso não fossem utilizados dados históricos, as empresas não estariam disponíveis para prescindir da confidencialidade da sua informação. Neste sentido, foram estudadas as inovações disruptivas no setor das telecomunicações, no setor da comunicação social e no setor do calçado. Na realidade, tratam-se de três setores de atividade, onde em dois deles, as alterações dos modelos de negócio tem-se registado com uma elevada frequência em Portugal, face à hiper competição existente. Uma constatação evidente, até mesmo, a nível global.

3.3.1. Caracterização do setor das Telecomunicações

O setor das telecomunicações em Portugal compõe-se por empresas, que competem intensamente pela maior quota de mercado. A concorrência tem sido voraz, tendo existido uma constante entrada de novos concorrentes provenientes, por exemplo da área da

internet, dos quais são exemplo, as redes sociais. Estes novos *players*, têm cruzado algumas fronteiras que, até aquela data, não eram explorados pelo setor das telecomunicações. Uma travessia que tem vindo a anular as diferenças nos negócios, pois tem afetado os modelos de negócio comuns na indústria e reduzindo consideravelmente, a capacidade de manobra das empresas incumbentes. O pensamento orientado para o consumidor normalmente é considerado como um fator fulcral para um elevado desempenho na indústria.

Nos últimos anos, a indústria das telecomunicações tem visto reduzir o seu crescimento que outrora cresceu mais de dez vezes, sustentada no aparecimento exponencial de novas tecnologias, complementadas por um conjunto de serviços mais rápidos e inovadores. Na atualidade, a realidade é diferente e o setor tem-se pautado por um meio envolvente e uma conjuntura de incerteza, no que concerne ao futuro. Tal circunstância têm-se caracterizado, por uma concorrência generalizada e de ampla magnitude, em que as receitas por cliente têm vindo a ser cada vez menores, encurtando assim as margens do negócio. A inexistência de uma estratégia evolutiva, objetiva e coerente deu azo ao surgimento de novos concorrentes no setor, que desafiaram e colocaram em causa o modelo de negócio existente.

A realidade tem passado de um mercado de voz e de mensagens para um mercado onde o acesso à *internet* e a transferência de dados têm assumido um papel preponderante. Fundamentalmente, pela incapacidade da *internet* ser o catalisador de valor, que forçou os operadores, a privilegiar táticas de curto prazo para manter o crescimento.

3.3.2. Inovação do modelo de negócios das Telecomunicações

No caso das telecomunicações, a inovação do modelo de negócios em estudo, foi o caso da fusão de todos os serviços prestados pelas operadoras. Mais concretamente, da agregação num pacote, da rede fixa de voz, rede móvel, televisão e acesso à *internet*, quer seja fixa ou móvel. Até então, as diversas operadoras competiam de forma diferente, em cada serviço, atendendo ao seu conhecimento e curva de experiência no mercado. A inovação do pacote integrado ia de encontro às necessidades dos utilizadores, quer ao nível de *pricing*, quer ao nível do ajustamento do serviço à realidade de cada cliente. Atendendo que, muitos dos clientes pertenciam a operadoras diferentes, consoante os serviços, os valores pagos eram extremamente elevados, assim a operadora alterou o seu modelo de negócios. Esta alteração, não se deveu única e exclusivamente, à forma como o cliente percecionava o valor que lhe era oferecido. De facto, a suposta inovação no negócio com a passagem de

um *portfolio* de serviços para um pacote de serviços, teve como propósito ajustar o "*pricing*" das respetivas operadoras para aumentar as receitas. Deste modo, as empresas conseguiram:

- a) Reduzir a volatilidade das receitas, pois estes deixavam de estar indexados ao consumo dos clientes, fundamentalmente, na rede comunicações móveis;
- b) Aumentar a fidelização dos clientes e em certa medida com alguns descontos, aumentando assim, os *switching costs* a aplicar a estes;
- c) E por último, encobrir a quebra muito acentuada do volume de negócios dos serviços da rede de comunicações fixa.

Assim, neste caso de inovação e numa primeira análise, o foco cinge-se à captura dos clientes das empresas rivais, onde os fatores diferenciadores são os tarifários apelativos numa guerra comercial agressiva e/ou a disponibilização de equipamentos de última geração sustentados por estes tarifários e pelo contrato de fidelização que é exigido em troca. Ora, num mercado amadurecido, estas iniciativas táticas comerciais não aparentam ser sustentáveis, dado que existe em princípio, um emagrecimento das margens operacionais e uma redução do valor gerado. No máximo, o que se poderá ambicionar com estas táticas é a obtenção de receitas incrementais suficientes para cobrir os custos.

A ameaça latente às empresas estabelecidas reside no facto, de que, os novos concorrentes têm a clara intenção de obter valor, na convergência de múltiplas indústrias. Nomeadamente, as indústrias dos media, telecomunicações e da *internet*. Logo, parece verosímil que, os operadores de telecomunicações, com uma posição dominante no acesso às infra-estruturas de rede, tenham constatado a necessidade de promover uma reflexão sobre a indústria onde competem, sob o risco de se tornarem meros transmissores de sinal. Seguindo esta lógica, torna-se necessário e com caráter urgente, as empresas de telecomunicações encontrar novas inovações para os seus modelos de negócios e "*new market places*", onde o sucesso seja possível de alcançar. Obviamente, nunca descurando e estando atentas às movimentações tecnológicas, para que possam procurar formas, em antecipar, quais as alterações no modelo de negócio que, um processo deste âmbito poderá gerar e será vigente na indústria.

3.3.3. Caracterização do sector da Comunicação Social

O segundo setor tido em conta, neste estudo, foi a comunicação social. Tal como o setor das telecomunicações, o setor da comunicação social é altamente competitivo, ou até

mesmo superior. O setor encontra-se concentrado em alguns grupos económicos em Portugal e divide-se em diversas áreas de negócio como os jornais e revistas, mais vocacionados para a informação, a rádio vocacionada para a informação e entretenimento, assim como a televisão.

Os principais grupos de comunicação social portugueses têm vindo a enfrentar grandes desafios, atendendo ao facto de competirem em mercados globais. Estes grupos encontram-se amplamente internacionalizados, com uma base profundamente tecnológica, fruto de uma inovação feita nos seus modelos de negócios, proveniente do desenvolvimento que tem ocorrido na tecnologia. Um desenvolvimento, onde a revolução digital assumiu um papel simultâneo de oportunidade, mas também de fraqueza. Tudo derivou essencialmente, das opções estratégicas e da capacidade adaptativa destes grupos, refletindo-se nas características apresentadas, pelos seus indicadores económico-financeiros.

Segundo, a caracterização fundamentada em alguns indicadores, como as empresas pertencentes aos grupos, o volume de negócios e o número médio de pessoas ao serviço, notou-se claramente, um funcionamento em rede, com fortes parcerias internacionais, de acordo com uma lógica de aglomeração vertical. As empresas dos grupos da comunicação social têm reagido ao processo de globalização, através da adoção de uma estratégia de concentração vertical. A estratégia seguida levou a que estes grupos dominassem diversas componentes da cadeia de valor e também distintas áreas de negócio, assente numa lógica de redes internacionais. Como se consegue verificar na empresa NOS, resultante da fusão entre a ZON e a Optimus, gerou um volume de negócios mais elevado em 2013, face aos seus concorrentes. Claramente, este indicador apareceu substancialmente destacado comparativamente às suas congéneres. Além disso, verificou-se também que o grupo público RTP apresentou, neste ano, o maior número de pessoas ao serviço. O que significa um aumento dos custos e redução dos resultados operacionais, pois este operador dependia da dotação estatal e de publicidade institucional. O volume de negócios da NOS, como o grupo com o maior volume de faturação, justificou-se pela sua atividade no seu negócio dominante, as telecomunicações e não no negócio da comunicação social.

Ao analisar-se o volume de negócios, consegue-se verificar que a RTP se destacou dos restantes grupos, ao ter apresentado um volume de negócios de 234 milhões de euros, dos quais 194 milhões de euros foram conseguidos, através de receitas dos fundos públicos provenientes da concessão de serviço público. Para além destas receitas, o grupo obteve 42

milhões de euros como indemnização compensatória e 152 milhões de euros derivado da contribuição audiovisual. No entanto, posteriormente em 2014, a empresa viu-se restrita nas suas receitas, pois deixou de receber indemnizações compensatórias, passando o serviço público prestado, a ser somente financiado pela contribuição audiovisual. Assim sendo, à exceção do grupo NOS, a maioria dos grupos de comunicação social tiveram quebras, no seu volume de negócios em 2013, face ao ano anterior. De entre as quebras registadas, o grupo Renascença destacou-se ao apresentar uma perda de 21,1% em relação ao período homólogo. A situação exibida propõe uma reflexão sobre as estratégias, até à data implementadas, e desafios que se colocam a estes grupos empresariais.

Ao consultar a base de dados do Banco de Portugal, em 2014, referente à Análise do Setor das Atividades de Informação e Comunicação, os grupos de comunicação social competem cada vez mais, num patamar internacional. Uma competição, quer em termos de produção, quer ao nível da criação e difusão de conteúdos, numa lógica de integração vertical. Tal, foi alavancado significativamente, pelo desenvolvimento da tecnologia digital que gerou uma disrupção na indústria, o que permitiu:

- a) por um lado explorar a interatividade entre consumidores, canais de difusão e fornecedores de conteúdos, bem como de publicidade;
- b) por outro, transmitir os mesmos conteúdos através de uma variedade de plataformas de distribuição.

A lógica implícita nas estratégias desenvolvidas, procurou reagir à crise financeira e às crescentes dificuldades que se colocaram ao setor, designadamente no que respeita ao *dual branding*. O que implica, por parte destes grupos empresariais, a competência para formular e implementar uma reação dual. Uma reação dual que satisfaça os dois tipos de clientes típicos deste setor, nomeadamente, os consumidores e os publicitários. A forma de ultrapassar ou contornar os obstáculos e aproveitar as janelas de oportunidade da globalização centraram-se principalmente, na capacidade de responder à crescente procura por produtos *online*. O fundamento para esta constatação encontra-se na perspetiva prevista para a venda de jornais e revistas, cuja a análise permite identificar uma tendência para a crescente aquisição de produtos *online*, que se destaca mais claramente, no segmento dos jornais. Esta alteração fez emergir um novo desafio para o modelo de negócios destes grupos empresariais, que residiu na capacidade em transformar os produtos físicos para produtos digitais. Ou seja, os desafios apareceram logo na seleção, produção e distribuição

desses mesmos conteúdos *online*. Para tal, o conhecimento do perfil e comportamento do consumidor é crítico. Tudo se deveu, ao crescimento exponencial registado na utilização da *internet* por intermédio do uso de aparelhos móveis, acrescentando maior liberdade de acesso e de opções na trilogia produtos/serviços/conteúdos. Contudo, a hiper competitividade, em diversos planos, fez com que os clientes tenham ficado mais confusos e indecisos, perante a grande diversidade de material à sua disposição. Na altura verificou-se uma transformação no setor, ao passar de uma comunicação social de massas para uma comunicação social pessoal. Ao ter acontecido, a função dos restantes *stakeholders* que intervieram em todo o processo, mais concretamente a indústria publicitária, os produtores e distribuidores de conteúdos, aceitaram como facto consumado, uma enorme preponderância na fase de seleção das ofertas disponibilizadas no mercado. A oferta mais coerente teria de estar mais enquadrada com as preferências do consumidor, na sua componente individual. Em paralelo, com a estimulação e atraindo-o para conteúdos ajustados aos seus desejos, sempre com a preocupação de garantir a privacidade e a legalidade das operações. Em termos do segmento de entretenimento, foi requerido uma maior personalização dos conteúdos fornecidos, mas também, a criação de plataformas digitais, que permitissem experiências de qualidade. Algo feito sempre, através da dinâmica incutida pela inovação tecnológica, que teve um papel fulcral, na resposta ao desafio lançado. Ou seja, os clientes, cada vez mais conectados à *internet*, exigiram conteúdos que encaixassem melhor nas diferentes plataformas. O desafio passou também, por diferenciar melhor no meio de uma concorrência global, inundada por informação e por conteúdos, cuja acessibilidade ficou facilitada, tornando-se até, quase ilimitada.

Tal situação, pôde conduzir a uma reorientação estratégica destes grupos empresariais, ao nível da segmentação do mercado e de produção de conteúdos, que têm sido levadas a cabo, com o objetivo de acompanhar as alterações económicas e transformações culturais.

3.3.4 Inovação do modelo de negócios da Comunicação Social

Uma das inovações do modelo de negócios ocorridas no setor da comunicação social e perante os desafios impostos pela era da *internet*, decorrentes da inovação tecnológica foi a transformação do negócio dos jornais em formato papel para um formato digital. Ou seja, os jornais e revistas passaram a ficar acessíveis via *online* seguindo as preferências dos seus clientes. Contudo, o seguimento das tendências, não foi a única inovação do modelo de negócios ocorrida neste setor. A segunda inovação importante que ocorreu foi quando um jornal desportivo para além de passar a estar disponível via *online* entrou também no

segmento audiovisual, mais concretamente como canal de televisão. Esta inovação no modelo de negócios concretizada em 2012, por parte da Sociedade Vicra Desportiva, através da criação do canal Bola TV teve como intuito, aproveitar o sucesso do grupo NOS no segmento audiovisual. Um sucesso que, não foi mais do que, a criação de um espaço de mercado focado essencialmente na informação e entretenimento desportivo, que era na altura a SPORT TV. Um negócio assente essencialmente no direito de exclusividade, na transmissão de jogos de futebol. No caso da Sociedade Vicra Desportiva, esta transformação do seu modelo de negócios, não foi somente uma inovação, mas também e fundamentalmente, uma questão de necessidade de sobrevivência no mercado. Na verdade, esta iniciativa caracterizou-se por seguir as novas preferências, por parte dos consumidores, na forma como estes acediam a conteúdos informativos e de entretenimento, conjugadas aos interesses dos *stakeholders* publicitários. O crescimento verificado neste segmento levou a que o grupo Cofina tivesse seguido, em 2013, o mesmo trajeto. O grupo Cofina alterou o seu modelo de negócio alicerçado no canal informativo em formato papel, para um canal de conteúdos digitais e também audiovisuais, com a criação da CM TV. Claramente e parece-me evidente, que a inovação suscitou um efeito dominó em todo o setor, sendo de extrema importância o seu estudo, em termos de valor.

3.3.5. Caracterização do setor do Calçado

O setor do calçado é considerado como uma das principais indústrias em Portugal. Este setor encontrava-se amplamente fragmentado em Portugal, com a existência de inúmeras pequenas e médias empresas, que operavam neste mercado. A rotatividade de empresas, também se apresentou como sendo elevada, isto face, ao fluxo avultado de entradas e saídas das empresas de pequena dimensão no mercado. Um dos principais objetivos estratégicos das empresas deste setor tem sido a internacionalização das suas marcas. Uma alteração estratégica, após um longo período, em que a aposta era a exportação massiva de produto, para marcas com elevada reputação no mercado mundial e que, mesmo assim, ainda se mantem, face ao peso relativo significativo destas operações de subcontratação, no volume de negócios total das empresas.

As empresas de calçado têm, nos últimos anos, seguido um caminho de mudança de paradigma do seu modelo de negócios, procurando incorporar neste, o conceito de sustentabilidade nas suas operações, gestão de recursos e impacto ambiental. Atualmente, a maioria das empresas do setor estão amplamente consciencializadas para esta realidade, o que significa a apresentação de uma forte preparação, quer ao nível de competências

nucleares adquiridas, quer ao nível de capacidades para adotarem como modelo de negócio a economia circular. Esta alteração substancial no modelo de negócios, resulta de uma inovação do mesmo ocorrida, entre 2011 e 2014. Uma das principais causas, para que os *players* deste setor renovassem o paradigma do seu modelo de negócios, foi as repercussões da crise financeira internacional e da crise da dívida soberana em Portugal, que criou restrições no financiamento, transversais a todo o tecido empresarial português.

A importância desta inovação no modelo de negócios foi tão grande que, uma das primeiras alterações visíveis focou-se na inovação tecnológica, ao nível dos materiais utilizados na fabricação. Os novos materiais, muitos dos quais compósitos, exploraram as potencialidades do couro e respetivo derivados, na inovação do produto final. Tal facto levou a uma alteração considerável dos processos de fabrico já existentes, com adição de novos processos. Outra das componentes determinantes, na alteração do paradigma do modelo foi a conquista que o design teve, através do incremento de processos criativos dentro das empresas, no que concerne à transformação da lógica do negócio. Isto conjugado a novos métodos produtivos, introduzindo assim, uma nova proposta de valor a ser apresentada aos clientes. Daí que, a especialização e a engenharia, juntamente com a inovação tecnológica, tenham vindo a permitir um aumento das capacidades no domínio da flexibilidade do setor e respetiva capacidade de resposta das empresas que o compõem, aos desafios que foram emergindo. Tanto é que, tenham provocado uma inovação do modelo de negócios, tirando partido do potencial das tecnologias de informação e da logística.

Todos estes componentes, fizeram com que estas inovações tenham sido muito direcionadas para a emergência da economia circular. O que supostamente contribuiu para um setor que aportasse um maior valor acrescentado, baseado numa maior sustentabilidade em toda a sua plenitude. Um bom exemplo, desta realidade, foi o investimento feito em capital humano, onde as empresas formaram técnicos, com um perfil, mais direcionado para as tecnologias de informação. A finalidade desta formação passou pelas necessidades de apetrechar a área da produção, com recursos mais vocacionados para a implementação de estratégias e processos produtivos mais sustentáveis.

No fundo, a abordagem da economia circular mostrou-se presente, por intermédio do aumento do investimento em investigação e desenvolvimento, no que se refere à criação de novos materiais, fluxos produtivos, tecnologias e *designs* economicamente competitivos, tendo sempre como base a sustentabilidade. Claramente, o que era pretendido foi uma nova forma de contribuir para a redução de desperdícios gerados, durante todo o processo

produtivo das empresas, que compõe o *cluster* do calçado em Portugal. Ou seja, não é só uma inovação com impacto em cada empresa do setor, mas tentar reproduzir o mesmo paradigma, nos *stakeholders*, que interagem como parceiros do negócio e detentores de competências multidisciplinares e complementares. Só apenas desta forma, se garantiu o fecho do ciclo, através da reciclagem e respetiva logística reversa, para que a economia se tornasse circular.

Assim, um novo modelo de negócios centrado na implementação de um sistema de gestão sustentável, deu a possibilidade às empresas deste setor reduzir o impacto ambiental dos seus processos industriais, tornando-se economicamente mais eficiente. Tal foi possível, porque a inovação criada no setor, através de um sistema de economia circular, proporcionou uma alteração preponderante, em cada etapa da cadeia de valor. Desde o fabrico ao consumo, da reparação à reutilização e à gestão de resíduos, que foram reincorporados com matérias primas secundárias na economia. Além disso, ao adotar o novo modelo, as empresas conseguiram melhorar a sua reputação e, em certa medida, alcançar mercados de maior valor acrescentado.

3.3.6. Inovação do modelo de negócios do Calçado

Como se pode constatar da caracterização anterior, a inovação ao nível do modelo de negócios, a ser analisada no setor do calçado é sobre o impacto da economia circular. A questão é saber, como o setor do calçado conseguiu auferir benefícios da implementação de uma economia circular.

Segundo a descrição anterior, todo o mercado (quer a procura representada pelos consumidores, quer a oferta representada pelas empresas) pode ser beneficiado, se modificarem o seu modelo de negócios, inovando-o, de modo, a que este, se afaste do modelo económico tradicional, normalmente designado por linear. Tal modelo, estava estruturado por um sistema que incluía as diversas fases da cadeia de valor de um setor. Nomeadamente, a inclusão da fase de extração das matérias primas e respetiva transformação das mesmas, que davam origem ao produto final, bem como o consumo do produto e o descarte do produto consumido ou dos resíduos gerados, aquando da fase de transformação. Tudo isto acontece porque, muito embora os gestores recebam formação de que os recursos são escassos, na verdade eles assumem o pressuposto de que estes são abundantes, acessíveis e facilmente descartáveis, pois desconhecem a proporção da escassez. Para ultrapassar esta problemática, tem-se desenvolvido esforços, para que as empresas optem mais, por um modelo económico circular, como alternativa. Uma

alternativa, que tem em conta, a sustentabilidade dos recursos disponíveis. O modelo circular tem a incumbência de aumentar o uso de recursos, que possam ser regenerados, levando a uma minimização do consumo de matérias-primas e energia. Em síntese, a visão é a do aumento da eficiência, com base no uso sustentável de todos os recursos.



Figura 3.3: Modelo da economia circular do setor do calçado [adaptado do Centro Tecnológico do Calçado em Portugal]

Relativamente ao calçado, entre outros aspetos, é importante considerar o *design* mais ecológico, a eficiência de recursos, a prevenção de resíduos, a reciclagem, a gestão e a modernização dos modelos de negócio. Estes, assumem um papel relevante na manutenção da utilidade e valor dos materiais e produtos na economia, contribuindo para uma gestão efetiva dos recursos e desenvolvimento sustentável. Diferentes conceitos da economia circular, no setor do calçado, podem ser propostos num modelo simplificado. A ideia principal passa pela minimização da entrada de materiais e a geração de resíduos, através de um bom *design*, produção eficiente, distribuição, uso e reciclagem, criando benefícios económicos e ambientais, reduzindo a extração de recursos e as emissões poluentes.

Na figura apresentada, a camada mais externa representa as contribuições globais da energia. No calçado, a eficiência energética e o aumento do uso de fontes renováveis, são aspetos relevantes a abordar. O círculo central mostra o fluxo de materiais no ciclo de reciclagem, incluindo materiais biológicos (ex: o couro) e abióticos (ex: metais e minerais). O aumento deste círculo é o que trará maiores benefícios para as organizações e para o ambiente. No calçado, diferentes tipos de materiais são frequentemente misturados,

dificultando a sua biodegradabilidade e/ou reciclagem. A mistura dos materiais poderá ser minimizada durante os processos de *design* e de produção.

O círculo mais interno representa os chamados “5Rs” – Reciclar, Repensar, Reduzir, Recuperar e Re(i)novar, conforme aplicável. Estes podem contribuir para que a geração evite os resíduos e reduza a entrada de recursos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com o intuito de compreender a origem e os mecanismos subjacentes à inovação do modelo de negócios e respetivo impacto, num mercado de um setor de atividade, apresentam-se os resultados das respostas dos participantes, ao inquérito que lhes foi proposto. A análise dos resultados subdivide-se consoante os diversos setores, onde no final realiza-se uma discussão sobre os resultados apurados e a estratégia adotada, comparativamente à utilização de outras metodologias de análise.

4.1. Sector das telecomunicações

Ao procedermos a uma análise dos resultados do inquérito, do setor de atividade das telecomunicações, constatamos que a inovação do modelo de negócios, numa determinada empresa, aumentou o valor gerado para o setor de atividade. A inovação em causa traduziu-se por uma alteração substancial do modelo de negócio, pois com os pacotes de subscrição *triple-play*, alterou por completo a relação preço oferta. Enquanto no passado, o negócio estava repartido por áreas, consoante a sua utilização, telecomunicação fixa, móvel, televisão e dados, bem como na forma de pagamento (pré ou pós-pago), a partir desta alteração, que se disseminou pelo mercado, o pacote *triple-play* com diversas tipologias e características, passou a compor-se por “TV+NET+VOZ”.

Assim e no caso deste setor, apenas 4 operadores responderam ao inquérito que lhes foi aplicado. Não obstante, todas as operadoras que participaram, são as principais do setor, no mercado português. Neste sentido, nós podemos verificar que, quando ocorre a inovação, por parte de uma das operadoras, a concorrência reagiu de imediato, fundamentalmente os dois *players* com maior quota de mercado. Essa reação foi de imitação, pois os *players* reagiram como sendo uma situação contextual, provocando numa fase inicial, uma transferência de valor da concorrência para a empresa inovadora. Tal facto, foi ultrapassado nos anos seguintes, com a escalada da hiper competitividade na composição dos pacotes, onde o volume de negócios deste setor, na conjunção destas áreas de negócio, passou de 743M€ em 2002 para 1.309M€ em 2004.

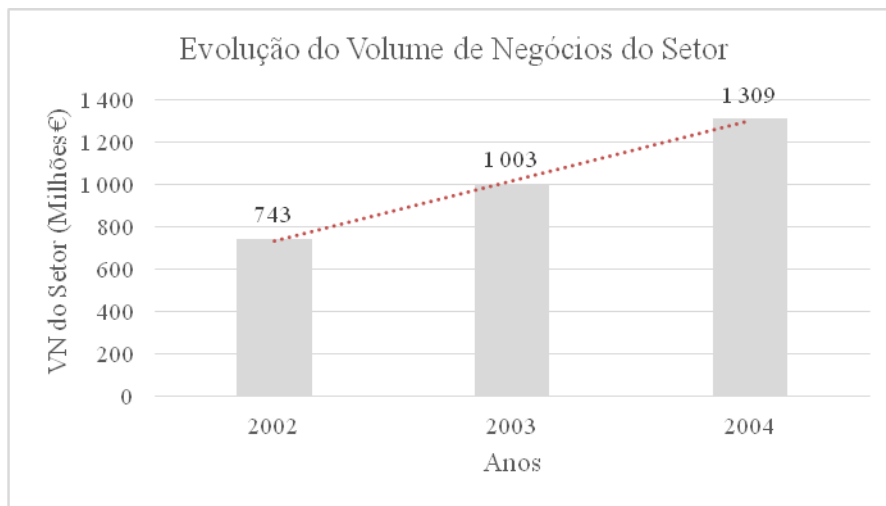


Gráfico 4.1: Evolução do Volume de Negócios no Setor das Telecomunicações

Obviamente, também estes valores restringem-se ao volume de negócios gerados por todos os intervenientes, que atuam no mercado português e referentes única e exclusivamente aos pacotes. Assim, não nos podemos esquecer que, o setor mantém um volume de negócios de clientes, que só adquiriram um tipo de serviço e as receitas não derivam apenas da proposta de valor apresentada, através do pacote *triple-play*. Além do mais, este setor caracteriza-se por um fenómeno peculiar, fundamentalmente na rede móvel, onde existem clientes que pertencem a mais do que uma operadora. Esta descrição justifica porque motivo, o valor não corresponde ao total do volume de negócios deste setor. Por outro lado, esta peculiaridade também explica porque motivo, se dá o incremento de valor no setor, com a existência de clientes a terem dois pacotes, em simultâneo.

Como já foi referido, embora tenha existido um incremento de valor deste, os resultados revelam que neste setor existiu, numa fase, uma transferência de valor. Aliás, é a partir destas contantes transferências de valor intra setor, que o valor no setor vai aumentando, face à forte dinâmica competitiva. Como se pode verificar na figura seguinte, embora a empresa inovadora tenha despoletado, com a sua chegada ao mercado, uma inovação no modelo de negócio, face aquele que vigorava no setor, concretizando assim, um incremento no valor para o setor, a verdade é que uma empresa concorrente no terceiro lugar acaba por conquistar parte desse valor criado. Esta empresa acabou ainda, por acrescentar mais valor, ao ter redefinido o seu modelo de negócio, tornando-o mais robusto.

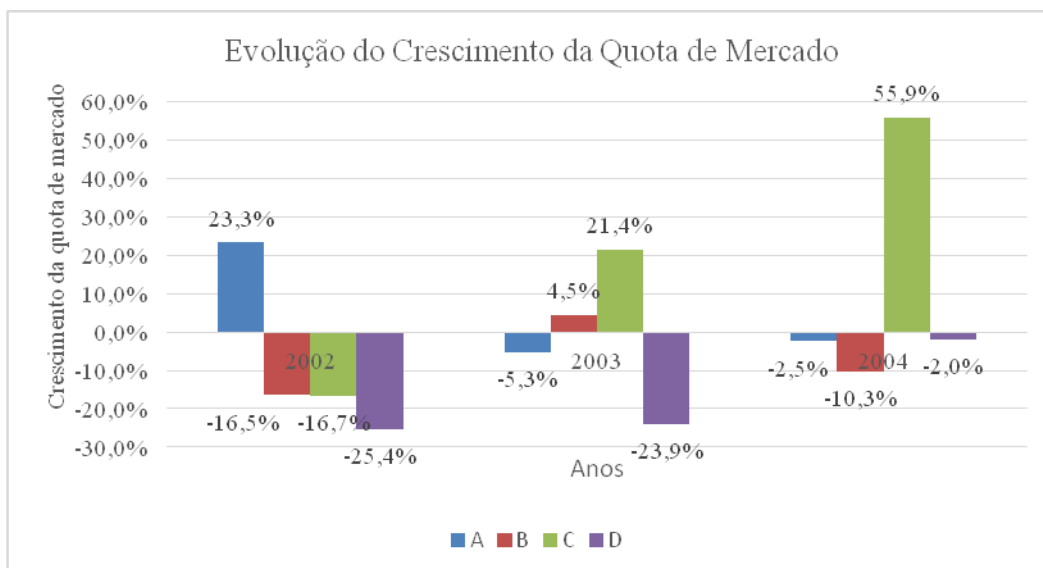


Gráfico 4.2 Evolução do Crescimento da Quota de Mercado

Em termos de justificação, os custos de mudança tiveram um papel importante na fidelização dos clientes para as empresas com menor quota de mercado, ao contrário das empresas com maior quota de mercado em que o impacto foi inferior. A justificação para tal, foi de que, o montante financeiro despendido ao mudar-se de operador, assumiu contornos vitais, para a decisão dos seus clientes em continuar fidelizados. Embora seja este o fator mais importante, segundo as empresas, na verdade, a perceção dos clientes revelou que, a importância do montante na mudança é média. Daí que possivelmente, a mudança intermitente de clientes para a concorrência provenha desta perceção e tenha assim, originado a mudança de transferência de valor para um incremento de valor.

Quanto à escalabilidade do negócio esta foi grande, contudo foi diferente para cada concorrente e teve sempre associado a um aumento dos custos. Um exemplo disso foi o investimento avultado feito, por parte da Vodafone, na fibra ótica espalhada pelo país, para que assim conseguisse integrar, no seu pacote, um serviço de televisão com qualidade. Uma situação interessante, não foi só o aumento de custos, mas também a alteração da estrutura desses custos, unânime para todos as participantes.

Outro ponto interessante neste setor, foram as receitas recorrentes com a subscrição de pacotes integrados de serviços, dado que, as empresas passaram a ter receitas fixas durante todos os meses. Uma situação que não acontecia até então, pois muitos dos clientes pagavam consoante os seus consumos. Claramente, tal facto encontra-se explanado nos resultados obtidos, quando duas empresas reconhecem que a volatilidade das receitas diminui decorrente das táticas de *pricing* implementadas. Ao invés, para outras empresas a

volatilidade aumentou, pois sofreram mais com a entrada e saída de clientes, originando uma transferência de valor entre empresas. A antecipação dos recebimentos face aos pagamentos, também confirmam a veracidade da análise aqui feita.

A maior parte das empresas, após a inovação, optou por proceder a um trabalho interno, sem envolver os seus *stakeholders* na reação a essa inovação. De igual modo, a maioria das participantes revelam que apenas utilizaram as fortes potencialidades dos seus produtos e/ou serviços. Ao reagirem, as empresas referem que, a alteração provocada pela inovação ocorrida nos seus modelos de negócio foi ao nível da oferta, com a reconfiguração dos seus produtos e serviços.

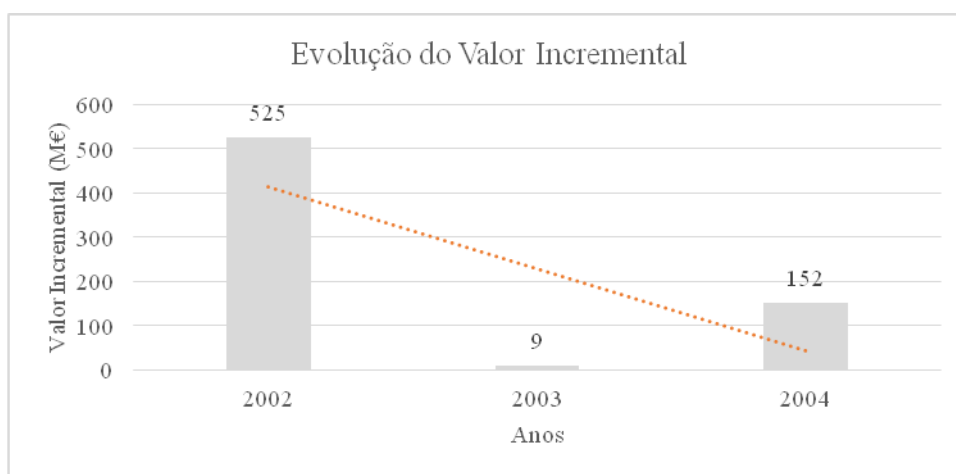


Gráfico 4.3: Evolução do Valor Incremental no Setor das Telecomunicações

Finalmente, através do cálculo do Valor Acrescentado Bruto Incremental resultante da diferença entre o Valor Bruto de Produção Incremental e os Consumos Intermédios Incrementais das várias empresas, temos que:

$$VAB_{increm.} = VBP_{increm.} - CI_{increm.}$$

De onde,

$$\begin{aligned}
 VBP_{inc.} = & \textit{vendas}_{inc.} + \textit{prestação de serviços}_{inc.} \\
 & + \textit{variação nos inventários da produção}_{inc.} \\
 & + \textit{trabalhos para a própria entidade}_{inc.} \\
 & + \textit{rendimentos suplementares}_{inc.} \\
 & + \textit{subsídios à exploração}_{inc.}
 \end{aligned}$$

E,

$$CI_{inc.} = \text{Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas}_{inc.} \\ + \text{Fornecimentos e serviços externos}_{inc.} \\ + \text{Impostos indiretos}_{inc.}$$

Do gráfico anterior, pode-se verificar claramente, um aumento exponencial considerável do valor incremental no primeiro ano, após a implementação da inovação, proveniente em grande medida da empresa inovadora. No ano seguinte verifica-se uma quebra acentuada do valor incremental gerado na área de negócio do setor, possivelmente da reação dos concorrentes e por último, no terceiro ano, outro aumento substancial no valor incremental.

Perante estes valores pode-se afirmar que há um incremento do valor no setor de atividade com alguma volatilidade, com tendência a diminuir, explicado pela reação da concorrência à inovação e a diluição do impacto, ao longo dos anos em análise.

4.2. Sector da comunicação social

No que concerne à Comunicação Social, procedeu-se à análise dos resultados provenientes do inquérito colocado à maioria das empresas no setor e com maior expressão no mercado. No total foram 9 empresas analisadas, perante a inovação de uma delas ter, em 2012, passado do segmento dos jornais e revistas, para a criação de um canal televisivo. Após a análise dos resultados pode-se verificar que, a inovação do modelo de negócios dessa empresa aumentou o valor gerado no setor de atividade. A criação do canal televisivo, por parte dessa empresa ligada ao ramo da informação desportiva, visou aumentar consideravelmente a sua audiência, de modo a aumentar o volume de negócios, proveniente, da publicidade.

Assim e no caso deste setor, que foi amplamente afetado pelo efeito gerado com a crise da dívida soberana portuguesa, mesmo com estas condições adversas, algumas empresas investiram em projetos que ampliassem o valor gerado, fazendo face à conjuntura desfavorável. Ao estender o seu *portfolio* de negócios, a empresa procurou ter acesso a receitas de publicidade de maior valor acrescentado. O valor gerado pelo novo modelo de negócios, que contemplava uma nova proposta de valor a oferecer aos seus clientes e uma alteração profunda a nível operacional, requerendo a aquisição de novos recursos e competências verticais, que a empresa não detinha. O primeiro ano foi bastante positivo, onde por um lado existiu inicialmente uma transferência de valor de alguns concorrentes com sucesso no mercado para a empresa inovadora, mas por outro lado, provocou que duas empresas imitassem o seu modelo de negócios. Assim, em 2013, a Benfica SAD cria a Benfica TV e o grupo Cofina veio criar a CM TV. Estes têm sido dois casos de sucesso.

Quanto à Benfica TV adquiriu os direitos televisivos dos jogos do Sport Lisboa e Benfica e de outros campeonatos, transferindo para si, parte do valor que pertencia a Sport TV. Já no que diz respeito à CM TV, esta veio procurar ampliar o seu volume de negócios, através do acesso a receitas de publicidade de valor mais elevado. Neste sentido consegue-se afirmar que, aquando da inovação, por parte do Grupo Vicra, que detêm a Bola TV, a concorrência reagiu de imediato, fundamentalmente, os dois *players* designados, que entraram também no mercado audiovisual português. Essa reação foi de índole imitativo, pois os *players* reagiram como sendo uma situação contextual, provocando quase em simultâneo, e numa fase inicial, uma transferência de valor da concorrência para a empresa inovadora, mas conjuntamente um incremento de valor. Esse incremento de valor resultou da escalada hiper competitiva na transformação de negócios, assentes de informação diária em formato papel, onde a publicidade possui um valor acrescentado muito menor do que a publicidade televisiva. Uma alteração do modelo de negócios que contagiou o setor e que fez com que, o volume de negócios deste setor aumentasse de 734M€ em 2013 para 788M€ em 2014, mas que diminuísse para 763M€. Esta redução deveu-se a fatores exógenos, reflexo da conjuntura económica ocorrida em 2015, mas também de fatores endógenos como a canibalização. A canibalização ocorreu porque, ao entrar no audiovisual, os *players* supracitados, para além de diminuírem as receitas da concorrência, retiraram receitas a áreas de negócio do próprio grupo, como os jornais e revistas, fruto do maior impacto mediático, que tem a televisão. Tudo porque, as receitas no audiovisual têm um patamar superior, ao nível financeiro e conseqüentemente, aportam maior valor acrescentado, do que as receitas provenientes dos jornais e revistas, onde os anúncios publicitários são mais baratos.

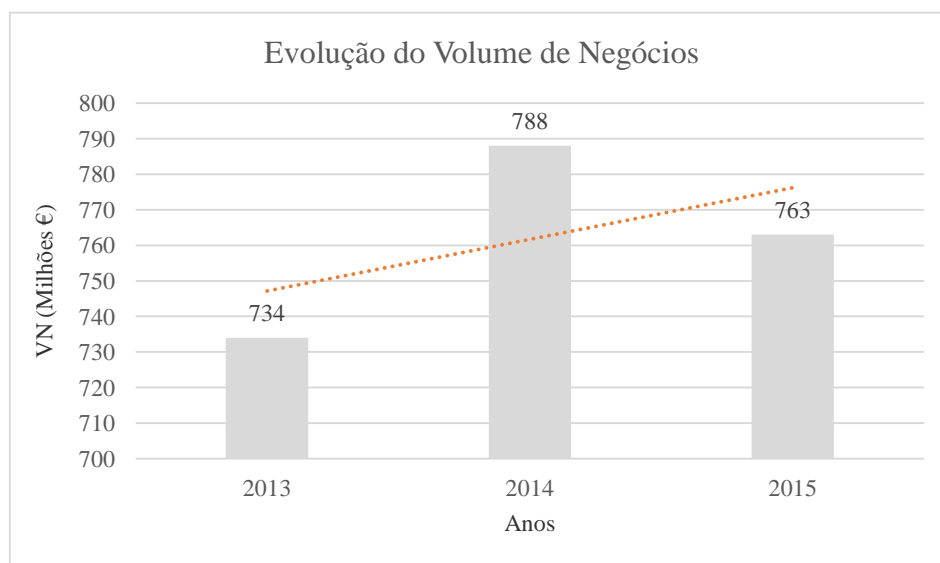


Gráfico 4.4: Evolução do Volume de Negócios no Setor da Comunicação Social

Mais uma vez salienta-se que, estes valores se restringem ao volume de negócios gerados, por todos os intervenientes que atuam no mercado português e referentes única e exclusivamente, aos negócios relacionados com a comunicação social. Dado que, muitos destes negócios pertencem a alguns conglomerados, como por exemplo a NOS ou a Sonaecom. Assim, não nos podemos esquecer, que o setor mantém um volume de negócios, baseado nas audiências dos clientes. O *share* de audiências é o fator que determina o aumento de empresas clientes que, compram espaços publicitários para as suas empresas, bem como a grandeza dos montantes e frequências envolvidos. Em consequência, os preços praticados na televisão variam de acordo com o período diário e com o tipo de programas ou conteúdos que são transmitidos. Além disso, este setor caracteriza-se por outro fenómeno peculiar, fundamentalmente, nos jornais e revistas, onde existem clientes que compram os jornais ou revistas de toda a concorrência quando pretendem analisar com maior detalhe uma determinada notícia ou reportagem. Conjuntamente, existe também o efeito *zapping* nas televisões, onde as pessoas procuram confirmar a veracidade de uma determinada informação, procurando o programa ou o conteúdo, que satisfaça mais os seus interesses. Esta descrição justifica também, porque motivo o valor não corresponde ao total do volume de negócios deste setor. Por outro lado, esta peculiaridade, também explica, porque motivo se dá o incremento de valor no setor, com a existência de clientes a consumirem produtos ou serviços substitutos ao mesmo tempo.

Atendendo, a que tenha existido um incremento de valor no setor, os resultados revelam que, neste setor, existiu em simultâneo uma transferência de valor dos *players* já existentes no mercado, para as empresas, que expandiram as suas áreas de negócio e um acréscimo de valor gerado por essas empresas inovadoras, bem como, por outros concorrentes. Tudo isto, face à nova proposta de valor apresentada e explícita ao nível dos conteúdos apresentados. Uma vez mais, pode-se verificar que, é a partir destas constantes transferências de valor intra setor, que o valor neste, vai aumentando em função da concorrência agressiva existente no mercado. Como se pode verificar na figura seguinte, a empresa inovadora revolucionou grande parte do mercado, o que na verdade alterou por completo o modelo de negócio predominante no setor, concretizando assim, um incremento no seu valor. No entanto, a evolução do negócio, ao longo dos anos, demonstra que, quem aproveitou mais as vantagens da inovação, protagonizada pelo grupo Vicra e a Bola TV, foi a Benfica TV e principalmente a CM TV, pertencente ao grupo Cofina. No caso da Cofina, a alteração do seu modelo negócio permitiu ultrapassar a quebra no volume de vendas, que vinha a ser registado, até então. Torna-se evidente que, esta empresa concorrente com uma modesta quota de mercado, acaba por aproveitar grande parte do valor criado pela empresa inovadora. Em certa medida, a empresa CM TV acabou, por acrescentar ainda mais valor, ao ter redefinido o seu modelo de negócios, ajustando-o mais às necessidades dos seus segmentos-alvo. Nomeadamente, com a apresentação de mais diretos e debates de caráter mais populista.

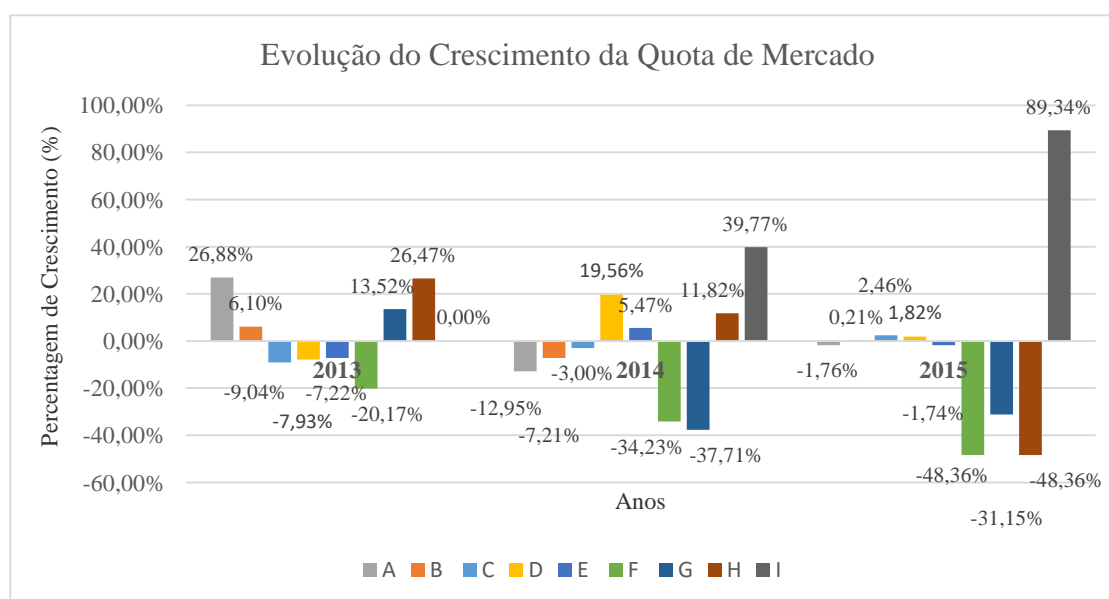


Gráfico 4.5: Evolução do Crescimento da Quota de Mercado

Em termos de justificação, os custos de mudança tiveram um papel importante na fidelização dos clientes, para as empresas com maior quota de mercado, ao contrário das empresas com menor quota de mercado, em que o impacto foi inferior. A justificação para tal, foi de que, o montante financeiro despendido, com a quebra de contrato e a mudança de canal com maior *share* no mercado, assumiu contornos vitais para a decisão dos seus clientes em continuar com a parceria. Aliás, quanto maior for a exposição de uma marca em vários canais, melhor. O problema é o orçamento para a publicidade, que obriga os clientes a optarem, por onde acham que é mais eficaz passar a sua mensagem. O facto de ser um fator importantíssimo, segundo as empresas, encontra-se explanado na perceção dos clientes, em que estes revelaram a importância elevada dos custos de mudança. Daí que possivelmente, a mudança intermitente de clientes para a concorrência, não ocorra facilmente derivado a esta perceção e tenha assim provocado um incremento de valor em paralelo com a transferência de valor de *players* concorrentes de menor dimensão, para a empresa inovadora. Uma transferência que afetou fundamentalmente a concorrência, pois imitou a empresa inovadora, e que acabou por alterar o próprio modelo de negócio.

Quanto à escalabilidade do negócio, para a maioria dos participantes neste setor, esta não existiu. Não obstante, daqueles que reconheceram alguma escalabilidade no negócio, esta derivou fundamentalmente dos *players* que redefiniram, em 2013, o seu modelo de negócios, embora tenham reconhecido a dificuldade do mesmo. Um exemplo disso foi o investimento avultado feito por parte da Cofina, com aquisição de equipas detentoras de um perfil diferente de competências e a rescisão de alguns contratos de trabalho com jornalistas da área de negócios dos jornais e revistas. Um aspeto relevante foi que, para a maioria dos participantes, a dinâmica do jogo pautou-se pela redução de custos, principalmente para aqueles que viram as suas quotas de mercado prejudicadas. A alteração da estrutura de custos, só foi equacionada por três participantes, que procuraram criar o seu modelo de negócios com base no modelo da empresa inovadora.

Outro ponto interessante neste setor, foi o reconhecimento de que, as receitas recorrentes não existem. Apenas dois participantes reconheceram a existência de receitas deste tipo e de cariz anual. A explicação para isso prende-se com o facto da hiper competitividade existente no setor, onde a dificuldade em criar subscritores é latente. Ao não conseguir tantos subscritores dos seus serviços, a maioria das empresas não conseguem ter receitas fixas durante todos os meses, isto porque a publicidade segue uma lógica de campanha e assim sendo tem uma frequência pontual. Uma situação que, não acontece com a Bola TV

e a Sport TV, pois os clientes tem de obrigatoriamente subscrever estes canais. Daí que, a Sport TV tenha sido um dos canais mais afetados com a entrada em força da Benfica TV. Claramente, tal facto encontra-se explanado nos resultados obtidos, quando apenas duas empresas reconhecem que, a volatilidade das suas receitas diminui, decorrente da fidelização dos seus clientes. Ao invés, para a maioria das empresas a volatilidade das receitas aumentou, pois sofreram mais com a entrada e saída de clientes, originando uma transferência de valor entre a concorrência. A inovação gerada também antecipa os recebimentos face aos pagamentos, não contribuindo para problemas de tesouraria.

A maior parte das empresas, após a inovação, optou, tal como o setor analisado anteriormente, por proceder a um trabalho interno sem envolver os seus *stakeholders* na reação a essa inovação. Apenas três é que tiveram em conta as suas parcerias. Curiosamente, as três empresas que responderam afirmativamente são precisamente aquelas que entraram na área de negócio da televisão. No fundo, a necessidade de envolver os seus *stakeholders*, na alteração do seu modelo de negócios, surgiu do baixo poder negocial que estas, como todas as empresas, apresentam no início de uma revolução do seu negócio. De igual modo, grande parte das participantes revelam que, os seus modelos de negócio apresentavam todas as garantias de proteção para conseguirem reagir aos desafios das transformações, ocorridas no mercado. Outra parte substancial de empresas, considerou as fortes potencialidades dos seus produtos e/ou serviços para reagirem às dificuldades inculcadas pelas empresas inovadoras. Ao reagirem, as empresas referem que, a alteração provocada pela inovação ocorrida nos seus modelos de negócio, enquadrou-se numa tipologia específica. Ao visualizarmos os resultados constatamos que, a inovação originou diversos tipos de modelos de negócios, segundo a perspetiva das empresas concorrentes que responderam ao inquérito.

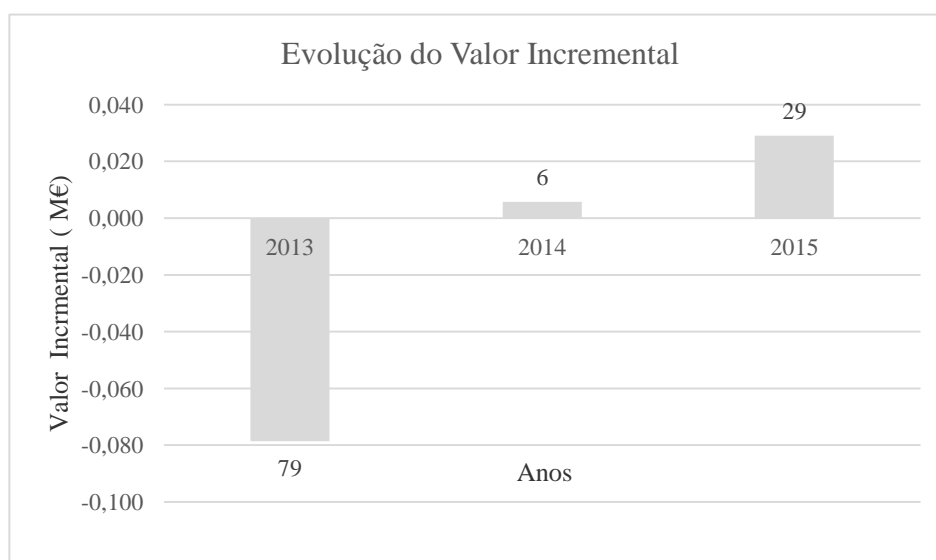


Gráfico 4.6: Evolução do Valor Incremental no Setor da Comunicação Social

Finalmente, através do cálculo do Valor Acrescentado Bruto Incremental resultante da diferença entre o Valor Bruto de Produção Incremental e os Consumos Intermédios Incrementais das várias empresas, temos que:

$$VAB_{increm.} = VBP_{increm.} - CI_{increm.}$$

De onde,

$$VBP_{inc.} = vendas_{inc.} + prestação\ de\ serviços_{inc.} + variação\ nos\ inventários\ da\ produção_{inc.} + trabalhos\ para\ a\ própria\ entidade_{inc.} + rendimentos\ suplementares_{inc.} + subsídios\ à\ exploração_{inc.}$$

E,

$$CI_{inc.} = Custo\ das\ mercadorias\ vendidas\ e\ das\ matérias\ consumidas_{inc.} + Fornecimentos\ e\ serviços\ externos_{inc.} + Impostos\ indiretos_{inc.}$$

Do gráfico anterior, pode-se verificar claramente, uma destruição de valor no primeiro ano após a inovação, pois o custo intermédio incremental do setor foi consideravelmente superior ao valor bruto de produção incremental. Ou seja, a inovação criou uma competitividade tão intensa no mercado, do qual existiu uma destruição de valor que não sustentou, quer o incremento, quer a transferência de valor registados. No segundo ano, já se pode notar, um incremento positivo no setor de 6M€, e que em que 2015, esse incremento foi de maior escala, cifrando-se nos 29M€. A situação descrita quer dizer que, os incrementos de valor no setor, só se fizeram sentir mais tarde. Uma situação, que

possivelmente, advém das características peculiares do setor em causa, muito exposto ao risco da conjuntura da economia portuguesa.

Perante estes valores, pode-se afirmar que há um incremento de valor no setor de atividade, muito embora, mais tardio e volátil. Mesmo assim, apresenta uma tendência para aumentar os incrementos de valor, explicada pela consolidação dos novos modelos de negócio, que surgiram no setor, e que, muitas das empresas estáveis e de maior quota de mercado imitaram a nova proposta de valor.

4.3. Sector do calçado

No que diz respeito ao setor do calçado efetuou-se uma análise aos resultados, provenientes do inquérito colocado a uma amostra aleatória simples de empresas. Trata-se de empresas pertencentes a este setor onde operavam e no mercado aquando da inovação do modelo de negócios. No total responderam 376 empresas repartidas pelos diversos escalões de volume de negócios identificados no inquérito. Ou seja, teve por base a consideração de micro, pequenas, médias e grandes empresas. Todas as empresas foram analisadas perante a inovação de uma delas, ocorrida em 2012 e descrita no capítulo anterior, que influenciou a restante concorrência a atuar no mercado português.

Em virtude dos resultados apurados e procedendo a uma análise dos mesmos podemos aferir que, a inovação do modelo de negócios dessa empresa aumentou consideravelmente o valor gerado no setor de atividade, do ponto de vista incremental. A adoção de uma economia circular como fundamento do modelo de negócios, por parte dessa empresa, provocou aumentos acentuados no volume de negócios global do setor, através do valor incremental acrescentado à indústria. Claramente, tratou-se de uma revolução completa no setor, onde a eficiência de alguns processos de produção e a criação de novos processos de reaproveitamento de resíduos, produto já consumido ou não vendido, trouxeram acréscimos de valor avultados e factuais para todo o setor.

No caso do setor do calçado, este não teve tão exposto à crise da dívida soberana portuguesa, face ao peso das exportações nas receitas totais do setor. Daí que, não sendo tão prejudicado por estas condições exógenas, algumas empresas investiram em projetos que imitaram o projeto pioneiro e ampliaram o valor gerado por esta. Ao alterarem os seus modelos de negócios, as empresas do setor incorporaram novas fases da cadeia de valor. Ao contrário do passado, em que existia uma cadeia de valor, para a produção e outra para a reciclagem, que funcionava no sentido inverso à anterior, com a inovação de as duas

cadeias de valor fundiram-se numa só. O que obriga todos os *players*, que atuavam no setor, a reajustar o seu modelo de negócios. Caso contrário, estaria em causa a sua própria sobrevivência no mercado. Assim, para além da redução de custos em função dos ganhos obtidos com a eficiência, verificou-se também um aumento da produtividade do setor, com esta inovação. Em consequência reformulou-se a proposta de valor das empresas, através das suas reestruturações operacionais, com o objetivo de garantir uma maior sustentabilidade ao negócio. Até inclusive, todo o setor é satisfazendo as necessidades ecológicas dos clientes, face às preocupações da opinião pública com o ambiente. Desta forma, permitiu um desenvolvimento sustentável do setor, no médio e longo prazo.

Em síntese, o valor gerado pelo novo modelo de negócios que contemplava uma nova proposta de valor oferecida aos seus clientes, através de uma alteração profunda da dimensão operacional e estratégica, dada a fusão de duas cadeias de valor, requereu a aquisição de novos recursos e competências verticais, que as empresas não possuíam. No primeiro ano, o valor incremental teve um impacto exponencial, onde a imitação desta vez, veio acrescentar valor a todo o setor. Assim, em 2013, o valor incrementado no setor foi de 94M€ e passou em dois anos para 126M€, o que se traduziu num crescimento de 45%. Curioso foi verificar, que tal, não se encontra explanado no crescimento global das quotas de mercado médias, apuradas segundo os escalões definidos para cada volume de negócios. A justificação para tal acontecimento deve-se ao facto de, por um lado serem quotas de mercado médias por nível de volume de negócios e por outro a amostra representa apenas uma parte da população, que compõe o setor. Esta evidência é bastante clara, pois se o valor incremental gerado não fosse substancial, mesmo em termos de um contexto de crise financeira, não se teria verificado o aumento gradual, todos os anos do volume de negócios e do número de empresas a entrar no mercado português, deste setor de atividade. A evolução do volume de negócios registado no total da amostra passou de 704M€, em 2013 para 916M€, em 2015. Obviamente, o volume de negócios global do setor foi de maior dimensão e com maior crescimento, segundo os resultados, por setor, do Banco de Portugal.

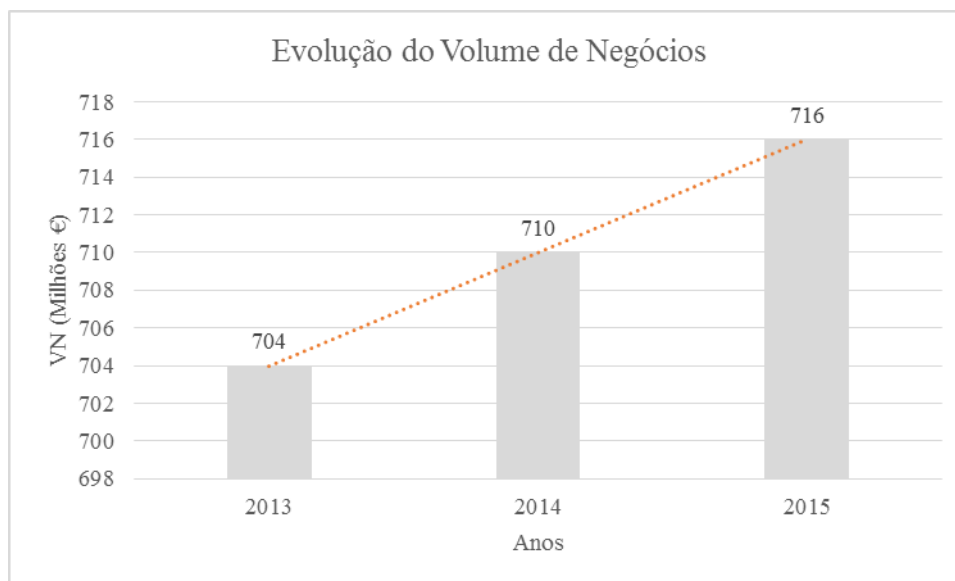


Gráfico 4.7: Evolução do Volume de Negócios no Setor da Comunicação Social

Neste sentido consegue-se afirmar que, aquando da inovação, por parte da empresa inovadora, a concorrência reagiu de imediato e adaptaram-se á nova lógica de negócio. Essa reação foi de igual modo, de índole imitativo, pois os *players* reagiram como sendo uma situação contextual e racional, logo estratégica. O que provocou logo, desde o início, um aumento do incremento de valor, no setor do calçado. Esse incremento de valor resultou na escalada híper competitiva, fruto da transformação no modelo de negócios, assentes na incorporação de duas cadeias de valor e respetiva fusão entre ambas, tornando-se num modelo de economia circular.

Uma vez mais, esclarece-se que, estes valores se restringem ao volume de negócios gerados, por todos os intervenientes, que atuam no mercado português e referentes única e exclusivamente, aos negócios relacionados com as empresas que compõem a amostra. Neste setor e percebendo que tenha existido nele um incremento de valor, os resultados revelados na figura seguinte, a existência de uma empresa inovadora, que revolucionou o modelo de negócios no sector, com a sua chegada ao mercado, tornando-o predominante.

No entanto, após a análise da evolução do negócio ao longo dos anos, verifica-se que, quem aproveitou mais das vantagens relativas à inovação do grupo foram as empresas de média dimensão. Para as grandes empresas, a alteração forçada do seu modelo de negócio, permitiu uma imensa poupança de custos e a alocação de recursos humanos para outras áreas da cadeia de valor, agora reestruturadas. Uma diferença significativa, que vinha a ser registada até então. Torna-se evidente que, estas empresas de maior dimensão no mercado, acabaram por se aproveitar de grande parte do valor criado pela empresa inovadora. Isto

porque lhes permitiu alavancar as receitas, apostando em alterações significativas na proposta de valor que passou a estar muito mais centralizada no *design*. A conjugação entre a eficiência na reutilização, a inovação de novos materiais e o design inovador, conferiu uma capacidade a estas empresas, em criar novos tipos de calçado, mais apelativos e de encontro às necessidades dos clientes.

Ao nível de quota mercado, o crescimento foi negativo, ao longo dos três anos, em análise. Tal facto, justifica-se porque, por um lado as quotas são médias de crescimento de cada nível de volume de negócios. Logo, não se consegue aferir o incremento de valor ocorrido, nos primeiros anos, respeitante à transferência de valor das empresas concorrentes para a empresa inovadora. Segundo, trata-se de uma amostra que permite realizar inferência estatística, mas não permite que, a maior parte das empresas se encontrem explanadas na amostra. Estas empresas possivelmente terão sido as mais beneficiadas da inovação ocorrida no modelo de negócios. Finalmente, importa frisar que, o processo de disseminação do modelo foi claro, pois esta inovação, ao ter impactos ambientais recebeu incentivos para a modernização dos negócios, com o apoio de programas do quadro de investimento, participado pela União Europeia.

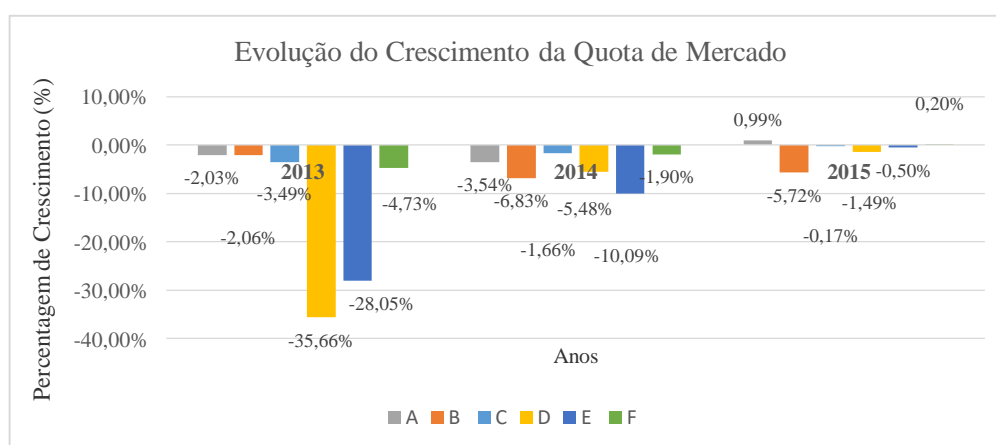


Gráfico 4.8: Evolução do Crescimento da Quota de Mercado

Em termos de justificação, quanto aos custos de mudança, a maior parte das empresas assumiram que estes tiveram um papel importante na fidelização dos clientes, principalmente para as micro e pequenas empresas, com menor quota de mercado. Muito embora, tenham existido 130 empresas, que não reconheceram qualquer efeito dos *switching costs*. A justificação principal para tal, foi de que, o esforço de mudança despendido, essencialmente derivado da reestruturação da complexidade dos processos já existentes e na incorporação de novos processos, onde o funcionamento em *networking*

assumiu contornos vitais, para que os clientes acabassem por continuar com a parceria. Aliás, quanto maior for a fluidez e confiança do funcionamento da rede, menor é a aversão, ou não, à mudança. O facto de a maior parte das empresas reconhecerem custos de mudança, na realidade, estas consideram que, estes tiveram um impacto reduzido, atendendo à percepção demonstrada pelos clientes. Daí que possivelmente, a mudança intermitente de clientes para a concorrência, ocorra facilmente derivado a esta percepção e tenha assim provocado um incremento de valor, em paralelo com a transferência de valor em todo o setor. Uma transferência inicialmente, para aquelas que imitaram a empresa inovadora e alteraram o seu modelo de negócio, mas também para as restantes, que tiveram a visão desta alteração na lógica do negócio.

Quanto à escalabilidade do negócio, para a maioria dos participantes deste setor, esta existiu e foi de extrema dificuldade. Não obstante, daqueles que não reconheceram alguma escalabilidade no negócio, derivou fundamentalmente, da perda de quota de mercado inicial, que por sua vez, foi um reflexo da incapacidade de financiamento para levar a cargo um projeto desta natureza. Algo, que foi ultrapassado com alguns subsídios estatais e europeus. O exemplo mais clamorante desta situação foi o avultado investimento necessário para pôr em prática a inovação, onde existiu um *lobbying* das associações empresariais do calçado. Tratam-se de investimentos avultados em edifícios e equipamentos com novas finalidades, realizados por parte da empresa inovadora. Outros investimentos importantes foram ao nível dos recursos humanos, com a formação e a aquisição de novas equipas, com um perfil diferente de competências. Um aspeto relevante foi que, para a maioria dos participantes, a dinâmica do jogo pautou-se pela redução de custos, principalmente para aqueles que viram as suas quotas de mercado prejudicadas. Esta situação encontra explicação, na necessidade das empresas fazerem uma redução de custos no negócio tradicional, para poderem investir na área de negócio da reciclagem, que engloba um tipo de logística diferente.

Outro ponto interessante neste setor, foi o reconhecimento, de que as receitas recorrentes, não existiram. Apenas uma parte dos participantes reconheceram a existência de receitas deste tipo e de cariz semestral ou anual. A explicação para isso prende-se com o facto da rivalidade elevada existente no setor, onde a dificuldade em criar subscritores, não se enquadrava com a lógica do negócio, nos anos em análise. Hoje em dia, começam já a existir *startups*, onde a lógica do negócio passa por vender praticamente através dos seus sítios na *internet*, sustentando todo o resto da sua cadeia de valor em parcerias. Ao não

conseguir tantos subscritores dos serviços, a maioria das empresas não conseguem ter receitas fixas durante todos os meses, isto porque a indústria do calçado é basicamente sazonal e esporádica, consoante as necessidades dos consumidores. Claramente, tal facto encontra-se explanado nos resultados obtidos, quando a maioria dos participantes, dos quais se ressalvam 162 empresas, ao reconhecerem que a volatilidade das suas receitas diminuiu, decorrente da alteração tática do *pricing*. Isto conjuntamente com 75, ao assumirem que a volatilidade diminuiu em face da permanência dos clientes. Esta evidência sustenta-se, no facto de que, no mercado *Business to Business*, os clientes retalhistas provenientes da exportação, continuaram a adquirir os produtos às mesmas empresas. Ao invés, para outro grupo significativo de empresas a volatilidade aumentou, pois sofreram mais com a entrada e saída de clientes, originando uma transferência de valor entre a concorrência. A inovação gerada e com unanimidade, também antecipa os recebimentos face aos pagamentos, não contribuindo para problemas de tesouraria.

A maior parte das empresas, após a inovação, optou, tal como o setor analisado anteriormente, por proceder a um trabalho interno sem envolver os seus *stakeholders* na reação a essa inovação. Contudo, as restantes empresas inquiridas reconheceram que tiveram em conta as suas parcerias. No fundo, o propósito de envolver os seus *stakeholders*, na alteração do seu modelo de negócios, surgiu da forte necessidade de investimento devido á mudança do relacionamento, em toda a cadeia de valor. Uma situação, que levou a algumas empresas a deixarem de subcontratar parceiros no processo produtivo, a montante da cadeia de valor. Pelo contrário, esta situação fez com que emergisse a inevitabilidade de comprar empresas que operassem na outra fase do ciclo, isto é, no negócio da reciclagem. De igual modo, o grosso dos participantes revelam que os seus modelos de negócio apresentavam-se protegidos pelo valor acrescentado dos seus produtos e serviços, para conseguirem reagir aos desafios das transformações ocorridas no mercado. Uma clara alusão de que a área mais importante para eles na altura, e onde era criado mais valor, era o *design* do calçado, que influenciaria a corrente de moda nos anos seguintes.

Ao reagirem à inovação, as empresas referem que a alteração provocada nos seus modelos de negócio enquadrava-se numa tipologia específica. Ao visualizarmos os resultados constatamos que a inovação originou diversos tipos de modelos de negócios, segundo a perspetiva das empresas concorrentes que responderam ao inquérito.

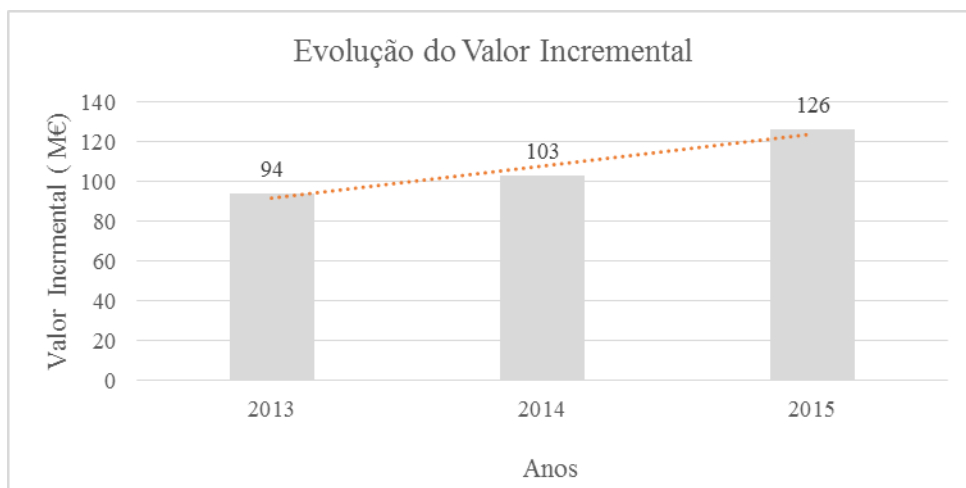


Gráfico 4.9: Evolução do Valor Incremental no Setor da Comunicação Social

Finalmente, através do cálculo do Valor Acrescentado Bruto Incremental resultante da diferença entre o Valor Bruto de Produção Incremental e os Consumos Intermediários Incrementais das várias empresas, temos que:

$$VAB_{increm.} = VBP_{increm.} - CI_{increm.}$$

De onde,

$$\begin{aligned}
 VBP_{inc.} = & \text{vendas}_{inc.} + \text{prestação de serviços}_{inc.} \\
 & + \text{variação nos inventários da produção}_{inc.} \\
 & + \text{trabalhos para a própria entidade}_{inc.} \\
 & + \text{rendimentos suplementares}_{inc.} \\
 & + \text{subsídios à exploração}_{inc.}
 \end{aligned}$$

E,

$$\begin{aligned}
 CI_{inc.} = & \text{Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas}_{inc.} \\
 & + \text{Fornecimentos e serviços externos}_{inc.} \\
 & + \text{Impostos indiretos}_{inc.}
 \end{aligned}$$

Do gráfico anterior, pode-se verificar claramente, um incremento substancial no valor, logo no primeiro ano após a inovação. Trata-se de uma situação que foi evoluindo ao longo do tempo, com incrementos muito superiores. Ou seja, a inovação criou uma *coopetition* no setor, onde as empresas competem e cooperam tão intensamente no mercado, aproveitando o máximo de sinergias, para fazer crescer o seu valor no mercado e o valor do próprio setor. Os resultados obtidos indicam que, os incrementos de valor no setor fizeram-se sentir no imediato. Uma situação que possivelmente advém da *coopetition* do setor em causa, muito dependente da exportação e menos exposto ao risco da conjuntura da economia portuguesa, nesses anos.

Perante estes valores pode-se afirmar que há um incremento nítido do valor, todos os anos, no setor de atividade. Um incremento que apresenta uma tendência para aumentar ao longo dos anos, explicado pelo sucesso da economia circular, onde a imitação foi um fator chave.

4.4. Discussão dos resultados

Ao proceder-se, a uma análise crítica dos setores selecionados para este estudo, verifica-se que, os três setores apresentam níveis de impacto diferentes. De qualquer das formas, todos são consensuais sobre a existência de uma probabilidade elevada, acerca da hipótese do incremento de valor na indústria, após uma inovação, em detrimento de uma transferência de valor. Embora os três setores apresentem, segundo os resultados obtidos, uma tendência para o incremento do valor no setor de atividade, na verdade, em alguns destes setores, o incremento é precedido de uma transferência de valor da concorrência. Aliás, perante os resultados alcançados, parece evidente que a transferência de valor ocorrida inicialmente é a que provoca, ou acelera o incremento de valor. A causa para esta constatação deriva do facto que, a intermitência na transferência de valor entre os concorrentes, leva a uma espiral híper competitiva entre as empresas. Uma espiral que é despertada pela necessidade de sobrevivência no setor ou pelo desafio de melhorar o seu posicionamento competitivo e que leva a incrementar o valor do setor, através da criação de novos modelos de negócio. Ou seja, isto quer dizer que, a hipótese do incremento de valor não provém somente do incremento protagonizado única e exclusivamente pelas empresas inovadoras individualmente. O incremento acontece também pela dinâmica competitiva gerada pela necessidade das empresas concorrentes em inovar os seus próprios modelos de negócio, quando percebem que o seu valor está a ser transferido para as empresas inovadoras. Esta ideia encontra-se patente nos resultados que revelam uma preferência por uma reação, utilizando uma perspetiva dinâmica.

Atendendo aos resultados obtidos nos três setores, pode-se afirmar que, a maior parte da concorrência aproveita-se da inovação do modelo de negócios da empresa inovadora, para fazer crescer também o seu valor. Tal facto, acontece com base na imitação, que é o processo elementar de aprendizagem inerente a muitos seres vivos. Ou seja, a concorrência procura copiar o modelo de negócios da empresa inovadora. Ora, esta evidência coloca em causa, pelo menos em parte, a premissa de que os modelos de negócios não são copiáveis. Em boa verdade e sustentando-me no estudo empírico desenvolvido neste trabalho, os modelos de negócio podem ser copiáveis, pelo menos em partes. Algo que vai contra o que é assumido pela literatura. O facto de a concorrência não conhecer o modelo de negócios

de outra empresa, que é inovadora, pois não teve acesso ao mesmo, exceto em casos de espionagem, mas também não sabe à partida que essa inovação terá sucesso. A realidade é que a inovação e o respetivo sucesso vão transmitindo sinais para o mercado e para o setor de atividade. Obviamente, esses sinais são percebidos pela concorrência, que face ao impacto positivo no mercado, o modelo de negócios acaba por ser imitado ou pelo menos em parte. Essas empresas aproveitam-se assim da dinâmica competitiva gerada pelo novo modelo. Neste sentido, a imitação de um modelo de negócios inovador depende da complexidade da inovação introduzida ou do próprio modelo criado. Logo, quanto maior for a complexidade do negócio ou da inovação implementada, maiores são as dificuldades para a concorrência imitar o novo modelo e deste modo, serem obrigadas a reagir com outro modelo de negócios distinto. Uma inovação que seja disruptiva à inovação implementada anteriormente.

Por isso, nos casos em que a inovação é demasiada disruptiva e mais circunscrita às especificidades de um mercado, a opção é para que a concorrência proceda a uma reação mais estruturada e menos contextual, isto por que existiu uma transferência significativa de valor para a empresa, que inovou o seu modelo de negócios.

Um ponto interessante e visível nos resultados provenientes dos três setores é de que os custos de mudança influenciam a reação, a uma inovação do modelo de negócios. Contudo, essa relevância desvanece, caso estes não sejam elevados, perante as características do setor, dos clientes e da lógica do negócio. O que quer dizer, que é discutível a influência dos custos de mudança na inovação do modelo de negócios. Por exemplo, no caso do setor do calçado, se a lógica do negócio for *Business to Consumer*, os custos de mudança são baixos, pois o custo de mudar de um fornecedor para outro é baixo ou inexistente. Ao invés, se a lógica do negócio de uma empresa for mais *Business to Business* com a venda de sapatos a retalhistas, como acontece também na comunicação social, os custos de mudança têm maior impacto, devido aos contratos assinados a médio prazo.

A volatilidade das receitas depende similarmente, das características do setor de atividade, quanto à sua intensidade, mas também, da inovação incutida no modelo de negócios. O facto do modelo de negócios não estar muito dependente da fidelização dos clientes ou do poder negocial entre ambos, retira força ao impacto da inovação na volatilidade do volume de negócios. A entrada e a saída de clientes é normal, porque está positivamente correlacionado com uma inovação, que provoca a transferência de valor. Já a volatilidade resultar de uma alteração do pricing, torna-se mais interessante e requer uma melhor

análise, porque dependendo do setor de atividade e/ou mercado, os efeitos podem ser mutuamente exclusivos.

Quanto aos custos, a tendência é para reagir com um corte dos mesmos, em vez de reestruturar os seus custos, pois a última opção levaria a uma reação mais racional do que aquela, que foi preferida pelos participantes, nos diversos setores. Esta situação é explicada por Magessi Antunes (2013), em que as pessoas ao decidirem tem tendência para reagirem automaticamente perante uma adversidade e só posteriormente é que raciocinam.

Como foi referido anteriormente, o objetivo deste trabalho centrou-se no teste de duas hipóteses, sobre se o jogo da inovação é de soma zero ou não, num setor de atividade. Os resultados demonstram uma forte probabilidade para que o jogo termine por não ser de soma zero. Este estudo focou-se no valor criado, por uma inovação num setor de atividade, ao contrário do estudo empírico feito por Zott e Amit (2007) que se focou na compreensão de como o *design* organizacional afeta o desempenho. Estes autores utilizaram 190 empresas com informação pública e observaram os seus modelos de negócio. No estudo em causa utilizaram 13 variáveis para explicar se, o desempenho de uma empresa influencia os seus pares. No entanto, este estudo não é a mesma coisa que medir ou avaliar a inovação, muito menos num setor de atividade. Uma das alternativas para abordar o problema descrito seria averiguar qual o modelo, que levaria a inovação ou onde e como a inovação ocorreu. Ao revermos a literatura sabemos que, estas alternativas não são plausíveis para aferir a geração de valor num setor. Se a alternativa fosse usada, a investigação ainda teria de provar a inovação através da segunda alternativa exposta. Se adotar-se a segunda alternativa, a primeira alternativa assumiria um papel secundário. Isto, é o mesmo que dizer que, para se verificar a inovação, teria de existir e assim determinar um modelo de negócios que produzisse essa mesma inovação. O que não era provida de qualquer sentido.

Na medição da inovação, pode-se ter em conta que existem dois tipos de inovação:

- i) aumento da produção ou;
- ii) redução do custo.

Esses objetivos de uma análise da inovação, dizem que é o seu resultado e não o processo ou procedimento em si, que leva à inovação. O raciocínio por detrás deste argumento é de que, se olharmos para o processo que leva à inovação, teremos que examinar muitos processos e ver os respetivos resultados para ajuizar, se há uma inovação. Em vez disso,

quando olhamos para o resultado final e verificamos, se este é proveniente de uma inovação, é a menor distância entre dois pontos. O que parece desajustado, face ao âmbito deste estudo sobre a inovação do modelo de negócios. Outro procedimento é a verificação por meio de um teste estatístico, ou seja, uma análise *outlier*. A resposta sobre se, uma inovação ocorreu, pode ser verificada empiricamente. Quanto ao modelo de negócios que produz a inovação, permanece apenas uma estrutura conceitual para especular, se tais modelos produzem inovação. Suponha-se que existem 10 modelos, qual deles seria o inovador? Principalmente, quando as empresas competem em diversos mercados e têm um modelo de negócios específico para cada mercado, como é o caso da Vodafone.

Logo, não é fácil de responder e pode não ser apropriado para o estudo empírico. No entanto, se houver até 100 resultados de desempenho ao longo de um período de tempo, a resposta sobre se há uma inovação pode ser facilmente respondida por meio de um teste estatístico. Depois que a inovação é verificada em relação ao desempenho da concorrência, esse resultado pode levar a tipos de modelo de negócios. Essa abordagem é inversa à abordagem adotada por Zott e Amit (2007), que examinaram as ditas 190 empresas, usando 13 variáveis que podem ficar aquém da eficiência do modelo, ou seja, muitas variáveis.

Outro ponto sensível e passível de debate, num contexto de inovação é saber, se uma avaliação do modelo de negócio é um resultado em si ou um processo? Geralmente, o que leva à inovação não são muitos fatores ou variáveis. As poucas variáveis que levam à inovação são o modelo que pode ser classificado como “inovação do modelo de negócios”. Para evitar a tautologia, isso significa que existem muitos modelos de negócios, que podem parecer uma inovação, mas não são mais do que uma diferenciação, não produzindo resultados inovadores visíveis. Deste modo, ou estes aumentam o desempenho ou reduzem os custos. Portanto, o ponto de partida para estudos inovadores deve ser uma forma de engenharia reversa. Algo que olhe para o resultado inovador e, em seguida, rastreie o modelo que produz o resultado. Se começarmos com o processo e avaliarmos se, o processo é inovador, poderemos acabar com um processo inovador que não seja acompanhado por resultados inovadores. E isso resultaria num erro do tipo I devido a realização de uma análise incompleta. Neste caso, não se conseguiria atingir os objetivos pretendidos, pois como os resultados demonstram, as causas para uma inovação do modelo de negócios, varia consoante o setor e o mercado onde está inserido. Por isso, não responderia à pergunta de investigação colocada.

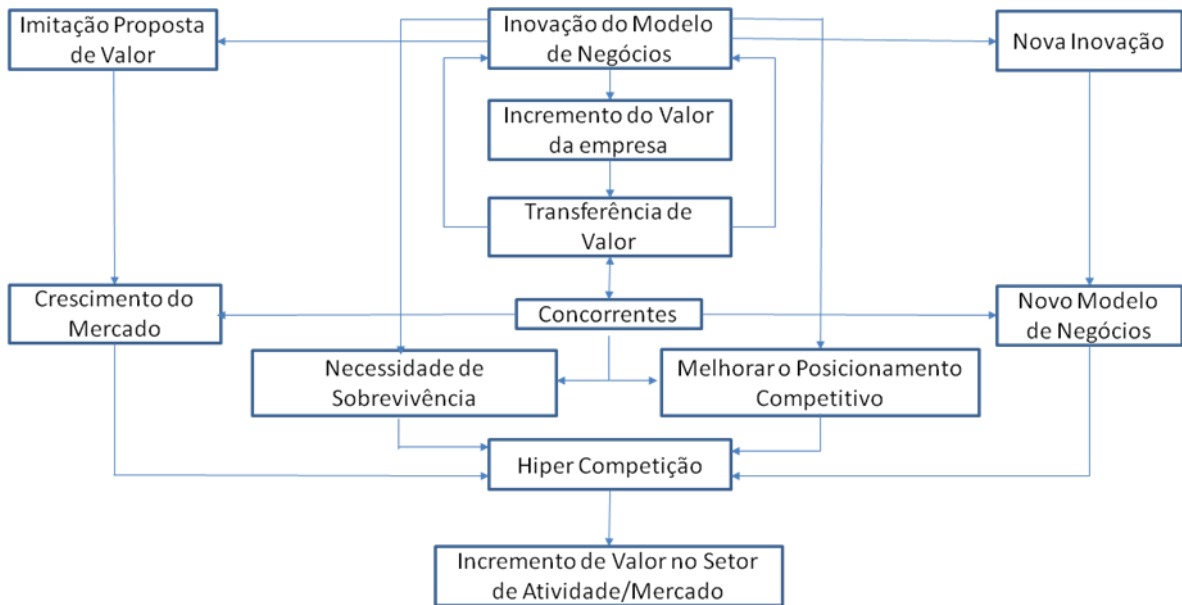


Gráfico 4.10: Síntese Esquemática da Discussão dos Resultados Obtidos de Cada Setor de Atividade

5. CONCLUSÕES

Ao terminar esta dissertação, gostaria de fazer uma breve reflexão sobre o mote que me conduziu à ideia e ao desenvolvimento deste trabalho científico, bem espelhado num trecho de um dos trabalhos de Markides (2015), onde este refere a importância de perceber o impacto da inovação do modelo de negócios num setor de atividade e na sociedade como um todo.

Como já foi referido, os avanços na literatura sobre esta temática têm estudado apenas o valor proveniente dos lucros, que são gerados pelos modelos de negócios inovadores. O que em certa medida veio a provar que esta é uma atividade que cria valor (Afuah, 2003; Johnson, Christensen e Kagermann 2008; Adner e Kapoor, 2010; Markides, 2015). Contudo, até à data ainda não se tinha tentado descobrir, se a inovação de um modelo de negócios aporta uma transferência de valor, de um conjunto de concorrentes estabelecidos no mercado, para os *players* inovadores no mercado. Ou, ao invés se a inovação é um fenómeno com uma interferência substancial no aumento do valor acrescentado do setor de atividade, num respetivo mercado (Markides, 2015).

Obviamente, esta é a questão de fundo da dissertação e a problemática subjacente evoca-a claramente, pelo simples facto de existir uma hiper competitividade, na atualidade. Daí que, a pertinência da ideia apresentada venha ajudar na melhor compreensão da criação de valor empresarial, a nível setorial. A sequência lógica no meu raciocínio não poderá deixar de levantar a questão sobre este assunto, dado o carácter importantíssimo ao nível estratégico de reação, por parte das empresas concorrentes e respetiva sobrevivência.

5.1. Resumo da Dissertação

O resumo desta dissertação, quase poderia ter sido o epílogo do projeto realizado, como apresentação do próprio trabalho. Neste subcapítulo procuro sintetizar de uma forma estruturada o contexto do trabalho desenvolvido e descrito na dissertação. E faço-o, mencionando as insuficiências patentes em alguma literatura sobre a inovação do modelo de negócios, bem como o propósito sobre o fenómeno que me aportaram para este desafio. A questão de fundo deste trabalho passou por perceber, qual o impacto da inovação de um modelo de negócios num setor de atividade ou área de negócio de um mercado específico. Uma inovação de um modelo de negócios não é mais do que uma inovação num modelo. Uma inovação na descrição holística dos contextos lógicos, de como uma empresa gera valor para os seus clientes e para si mesma. A explicitação

detalhada dessa lógica torna a inovação do modelo de negócios visível, passível de avaliação e, posteriormente, alterável. A inovação num modelo de negócio de uma empresa é, portanto, uma inovação na unidade analítica, para identificar sistematicamente, o ponto de partida para a própria inovação. O que significa que, as empresas podem alterar partes de seu modelo de negócios e, assim, criar uma vantagem competitiva, sobre os seus concorrentes. Logo, a inovação de um modelo de negócios, não é mais do que, a mudança consciente desse modelo existente ou a criação de um novo modelo de negócios que satisfaça melhor as necessidades do cliente, do que os modelos de negócios já existentes. A literatura é abundante sobre o impacto que a inovação tem dentro de uma empresa. No entanto, em termos de setor de atividade ou área de negócio não se conhece estudos de relevo, que demonstrem a influência da inovação do modelo de negócios nestes.

Tal como referi na introdução deste trabalho, será que, quando ocorre uma inovação do modelo de negócios existe um aumento do valor gerado para o setor ou transferência de valor entre os concorrentes? E quais as causas, para que, suceda um ou outro caso? Estas questões e os factos enumerados no primeiro capítulo levaram-me a refletir e a questionar sobre se a inovação de um modelo de negócios é um jogo de soma zero ou não, e qual o verdadeiro motivo que leva a essa situação. No segundo capítulo, procedo a uma revisão orientada da literatura, relevante sobre o que é um modelo de negócios e os diversos avanços teóricos existentes na prossecução de uma teoria, relativa a este conceito. Mais concretamente, uma teoria, que explique as razões para o incremento ou transferência de valor num setor de atividade. Eu apresento, em primeiro lugar, uma exploração sobre o surgimento dos primeiros modelos de negócios. Nesta parte da dissertação alerto para o facto do conceito, no início não ter sido consensual dentro da comunidade científica. Aliás, foram várias as perspetivas, que emergiram sobre o tema, com argumentações distintas e em alguns dos pontos, contraditórias. Assim, no início verificou-se uma dificuldade, em encontrar uma definição com capacidade integradora e explicativa do conceito do modelo de negócios, que servisse de ponte para o cerne deste trabalho. Ainda, no mesmo capítulo explanei a composição dos modelos de negócios. A ideia fundamental foi exprimir que, um modelo de negócios é composto essencialmente por dois elementos preponderantes: a proposta de valor e a componente operacional da empresa. Tratam-se de duas componentes, que tem de estar integradas simbioticamente entre si. Posteriormente, o trabalho sintetiza as vantagens e desvantagens da existência de um modelo de negócios ou vários modelos de negócios numa empresa. Tudo conforme a sua dimensão e

posicionamento num mercado ou vários mercados, mas também as áreas de negócio, onde a empresa ou o grupo empresarial se insere. Na etapa seguinte, eu demonstro a existência de vários tipos de modelo de negócio, descrevendo as características de cada um deles. Além do mais, é realçado que, a inovação de um modelo de negócios é distinta de uma inovação tecnológica. Ou seja, pode existir uma inovação tecnológica com impacto na modernização de um produto, mas tal não significa que, contemple alterações ao nível do modelo de negócios. A inovação do modelo de negócios, nem sempre foi feita do mesmo modo. Na realidade, existiram desenvolvimentos na composição dos modelos de negócios em função da atualização do próprio conceito e que se refletiram na evolução das próprias inovações. Perante isto, este trabalho salienta que, as inovações num modelo de negócios podem ser provenientes de alterações tecnológicas, de mudanças de estratégia face à constatação de que os objetivos não estão a ser alcançados, da governação empresarial, onde os fatores que influenciam a política empresarial assumem um papel relevante, ou finalmente de todo o processo inovativo e respetiva flexibilidade. Conjuntamente, também poderá provir da criação e captura de valor, do experimentalismo ou do desempenho da empresa e respetiva sustentabilidade.

O intuito foi o de procurar as respostas a todas as questões por mim colocadas neste trabalho e apresentar uma hipótese para uma pergunta, à qual ainda não existe resposta. Como tive ocasião de defender nesse capítulo, não existe uma conclusão explícita, objetiva e abrangente sobre o impacto da inovação de um modelo de negócios num setor de atividade ou área de negócio.

Com base na definição de um modelo de negócios e o conceito de inovação, conjugados aos respetivos axiomas, este trabalho desenvolve a minha visão e os alicerces de todo o trabalho científico aqui apresentado.

O capítulo 3 debruçou-se fundamentalmente, no esclarecimento da metodologia usada e respetiva justificação. O capítulo inicia-se com a explicação da utilização do inquérito, como método a ser aplicado a este estudo. Para tal, o trabalho sintetiza as vantagens e desvantagens da aplicação do inquérito ao estudo em causa, procurando justificar as razões que levaram a adotar esta metodologia.

Um inquérito com 27 questões, determinantes para responder à questão principal do estudo em causa e aferir as razões que levam a estabelecer uma hipótese sólida, para as consequências transversais a todos os concorrentes no mercado. Este inquérito foi aplicado a três setores de atividade diferentes, de modo a fortalecer a hipótese escolhida e os

resultados não refletirem apenas, as características intrínsecas a um determinado setor de atividade ou área de negócio. Por outro lado, a utilização de três setores de atividade distintos procurou mitigar efeitos colaterais de fatores exógenos, a um determinado setor ou riscos provenientes de fatores endógenos e específicos a um setor em específico. Ainda dentro deste capítulo procede-se a uma breve síntese do setor, complementada com uma descrição sumária da inovação que serviu de base para este estudo.

O capítulo 5 apresenta os resultados de um estudo empírico, que responde a uma bateria de 27 questões pertinentes, desenvolvidas transversalmente para todos os setores selecionados. As questões visaram permitir, o lançamento de uma hipótese forte e demonstrar as justificações, que sustentam esta hipótese. Como se pode verificar, pelos resultados obtidos, a maioria das empresas ou grupos empresariais revelam que existe um incremento de valor no setor de atividade ou área de negócio. Muito embora, num setor de atividade tenha existido primordialmente uma transferência de valor, temporariamente. Tal se deveu, ao tipo de inovação ocorrido, no modelo de negócios, conjugado à existência de *switching costs* baixos e à hiper competitividade elevada no mercado português. A situação levou a um movimento migratório de clientes dos grupos empresariais concorrentes, para o grupo empresarial que implementou a inovação do modelo. Importa salientar também que, nos outros setores de atividade, a inovação do modelo gerou no início, uma transferência de valor da concorrência para a empresa inovadora. Tal facto, indiciava que, se tratava de um jogo de soma zero. No entanto, ao fim do terceiro ano verifica-se uma inflexão da tendência e conseqüentemente um incremento do valor nos setores de atividade, mais especificamente na área de negócio abrangida pela inovação. Daí que se conclua, a existência de uma forte hipótese de que há um incremento de valor no setor de atividade, justificado pela influência e conjugação de vários fatores referenciados no capítulo anterior.

5.2. Contributos Originais

O desafio inicial, ao qual me propus, foi centrar a originalidade da minha dissertação, na resposta a um problema que, no meu ponto de vista, está amplamente correlacionado à expansão do mercado: averiguar qual das hipóteses tem tendência a corresponder à realidade do impacto da inovação do modelo de negócios num setor de atividade. Conjuntamente, o desafio procurou também indagar as verdadeiras razões que levam à opção entre transferência e incremento de valor no setor de atividade. Esta é uma lacuna presente na literatura, que tem sido descurada na investigação, mas que importa colmatar.

A importância deste estudo, embora com algumas limitações impostas pela quantidade e especificidades dos setores analisados, é de extrema importância para a definição da estratégia de uma empresa, mas também para a competitividade e sobrevivência da mesma num determinado mercado ou até mesmo setor de atividade.

Não tendo pretensões de ser demasiado ambicioso, procurei apresentar os factos que explicam a opção de seleccionar a hipótese do incremento de valor. Perante esta lógica, os resultados levam-me a concluir que o jogo decorrente da inovação de um modelo de negócios não é de soma zero. Os factos que estão por detrás deste fenómeno continuam a ser um desafio claro para a área de conhecimento da gestão e provoca problemas transversais a diversas áreas de conhecimento, suscetíveis de diversas abordagens. Algumas destas temáticas foram analisadas por mim, tendo procurado de uma forma objetiva, simples e empírica apresentar um contributo sólido para este fenómeno abrangente. O ponto de partida do trabalho surgiu, com a seguinte questão: tendo em conta que a inovação de um modelo de negócios acrescenta valor a uma empresa, sendo este um facto incontornável, será que existe efeito similar, ao nível do setor de atividade num determinado mercado?

Num mundo onde, cada vez mais, existe mais informação e conhecimento, porque motivo as empresas apresentam uma grande tendência para imitar as suas congéneres? Uma realidade com impacto na própria reação estratégica das empresas e, conseqüentemente, que cria problemas de vários tipos de natureza na sua competitividade. Nomeadamente, ao colocar em causa, se uma determinada empresa deve seguir o crescimento, provocado pela inovação no modelo de negócios da sua concorrente ou deverá reagir, imitando a sua concorrente, ou até mesmo, inovando o seu próprio modelo.

O primeiro contributo desta investigação foi apresentar que, a inovação de um modelo de negócios, numa determinada empresa, provoca um incremento de valor ao nível do setor de atividade ou área de negócio, num determinado mercado. Assim, perante os setores analisados e atendendo às limitações das características dos mesmos, trata-se de uma abordagem inovadora e explicativa sobre o fenómeno em causa, sustentada empiricamente com factos e razões.

O segundo contributo interessante foi avaliar o comportamento das empresas nos diversos setores. Enquanto, a inovação no setor da comunicação social derivou da imitação de parte do modelo de negócios pela concorrência, na inovação do setor do calçado para além da imitação existiu posteriormente uma reação à inovação do modelo de negócios por parte

dos concorrentes. Assim, em ambos os setores, onde a inovação gerou um aumento do valor do setor nesse mercado, existiu dois comportamentos estratégicos distintos. No primeiro caso, os concorrentes aproveitaram-se do crescimento gerado pela empresa inovadora e simplesmente, o que fizeram foi imitar a essência do modelo inovador. No segundo caso, a situação foi diferente. Ou seja, no setor do calçado, em primeiro lugar existiu uma imitação do modelo da empresa inovadora nas partes visíveis, por parte dos concorrentes. Posteriormente, as empresas, outrora seguidoras, acabaram por elas próprias reagir inovando o seu modelo de negócios. Desta forma, a híper competitividade no setor de atividade em Portugal gerou uma escalada de inovações, que por sua vez teve repercussões no aumento do valor.

O terceiro contributo importante foi verificar que existem fatores que influenciam a dinâmica competitiva entre as empresas, aquando de uma inovação de um modelo de negócios. Um dos primeiros fatores são os *switching costs*, em que, quanto maiores estes forem, menor será a alavanca da inovação no incremento do valor no setor de atividade. A razão para que isto aconteça, deve-se ao facto dos clientes, que se deparam com custos de mudança elevados têm menor apetência para comprarem um produto e/ou serviço noutras empresas. O principal custo de mudança identificado foi o esforço e o montante financeiro associado à mudança. Quanto à perceção dos custos de mudança esta é considerada como média, pelas empresas. Outro fator é a escalabilidade ser muito superior, face aos custos para as empresas inovadoras e muito menos para as empresas seguidoras.

O quarto contributo relevante foi perceber que no caso do setor, onde existiu momentaneamente transferência de valor dos concorrentes, a volatilidade das receitas aumentou em função das alterações táticas de *pricing*. Nos setores onde existiu logo um incremento de valor, a abordagem adotada pelos *players* foi racional, ao invés do setor onde existiu temporariamente uma transferência de valor, em que a abordagem adotada foi a contextual.

O quinto e último grande contributo foi constatar que, as empresas que acabaram por reagir, através de um novo e inovador modelo de negócios disseram que, o fizeram com alteração do modelo de negócio, adotando uma perspetiva estratégica.

5.3. Futura investigação

O âmbito deste trabalho foi procurar responder a uma falta de resposta na literatura, sobre as consequências da inovação de um modelo de negócios, num setor de atividade. O

fenómeno expõe as empresas a múltiplos problemas, pois pode colocar qualquer uma delas diante de uma situação difícil e sem solução. Além disso, o trabalho teve a intenção de alertar para a importância da criação de valor ao nível de um setor de atividade, num determinado mercado. Um dos trabalhos futuros a ser desenvolvido é adicionar outros setores de atividade para comprovar a robustez da hipótese que os resultados revelaram.

Por outro lado, parece-me interessante estudar outras inovações ocorridas nos modelos de negócios em causa, para certificar se o tipo de inovação é que determina o incremento do valor do setor. Pois, o estudo empírico deste trabalho, não permite tirar conclusões sobre este tema.

Por último, será interessante estudar a dinâmica do jogo implícito na inovação, abordando o problema segundo a teoria dos jogos e aumentando a complexidade do problema.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aagaard, A., Lindgren, P. (2015). The opportunities and challenges of persuasive technology in creating sustainable innovation and business model innovation. *Wireless Personal Communications*, Springer.

Adner R., Kapoor R. (2010). Value Creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*, Wiley Online Library.

Afuah A. (2003). *Innovation Management Strategies, Implementation, and Profits*. Oxford University Press, Second Edition, ISBN: 9780195142303

Afuah, A. (2004). Business models: A strategic management approach. *Journal of Operational Research Society*.

Afuah., A., Tucci, C. (2001). *Internet business models*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Afuah, A. e Tucci, C., (2003). *Internet Business Models and Strategies*. Boston, MA, USA:McGraw-Hill.

Al-Debei, M. M., Avison, D. (2010). Developing a Unified Framework of the Business Model Concept. *European Journal of Information Systems*, 19, 359-376.

Al-Debei, MM., El-Haddadeh R., Avison, D. (2008). *Defining the business model in the new world of digital business*. In Proceedings of the 14th Americas Conference on Information Systems AMCIS'08, Toronto, Canada, 1–11.

Al-Debei, M. M., El-Haddadeh, R., Avison, D. (2008). *Towards a Business Model for Cellular Network and Telecommunication Operators: A Theoretical Framework*.

Proceedings of the 13th Conference of the UK Academy for Information Systems, April 11-12, Bournemouth, UK.

Amit R., Zott C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.

Amit R. e Zott C. (2012). Creating Value Through Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 41-49.

Andries, P., Debackere, K. (2013). Business Model Innovation: Propositions on the Appropriateness of Different Learning Approaches. *Creativity and Innovation Management*, 22(4), 337-358.

Applegate, L.M. (2000). E-business models: Making sense of the internet business landscape. In G. Dickson and G. DeSanctis (eds.), *Information technology and the future enterprise: New models for managers*, (49–101). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Arend R. (2013). The Business Model: Present and Future - Beyond a skeumorph. *Strategic Organization*, 11(4), 390-402.

Arend, R. J. (2013). Promises, Premises. An Alternative View on the Effects of the Shane and Venkataraman 2000. AMR Note, *Journal of Management Inquiry*. DOI: 10.1177/1056492612472731.

Avci, B., Girotra, K., Netessine, S. (2015). Electric vehicles with a battery switching station: Adoption and environmental impact. *Management Science* 61, 772-794.

Baden-Fuller C., Haefliger S. (2013). Business Models and Technological Innovation. *Long Range Planning*, 46(6), 419-426.

Baden-Fuller C., Mangematin V. (2013). Business models: A challenging agenda. *Strategic Organization*, 11(4), 418-427.

Baden-Fuller C., Morgan M.S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2-3), 156-171.

Baumeister, C., Scherer, A., Wangenheim, F.V. (2015). Branding access offers: the importance of product brands, ownership status, and spillover effects to parent brands. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-15.

Bertels, H.M., Koen, P.A., Elsum, I. (2015). Business models outside the core: lessons learned from success and failure. *Research-Technology Management*, 58(2), 20-29.

Bocken, N.M.P., Short, S.W., Rana, P., Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56

Bocken, N., Rana, P., Short, S. (2015). Value mapping for sustainable business thinking. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 32(1), 67-81, DOI: 10.1080/21681015.2014.1000399

Bock, A., Opsahl, T., George, G. (2010). Business model innovations and strategic flexibility: A study of the effects of informal and formal organization. Working paper Imperial College SSRN 1533742.

Bock, A.J., Opsahl, T., George, G., Gann, D.M. (2012). The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation. *Journal of Management Studies*, 49(2), 279-305.

Bouncken, R.B., Fredrich, V. (2015). Business model innovation in alliances: successful configurations, *Journal of Business Research*, 69(9), 3584-3590.

Bohnsack, R., Pinkse, J., Kolk, A. (2014). Business models for sustainable technologies: exploring business model evolution in the case of electric vehicles. *Research Policy*, 43(2), 284-300.

Bowyer, D., Chapman, R.L. (2014). Does privatisation drive innovation? Business model innovation through stakeholder viewpoints: the case of Sydney airport 10 years post-privatisation. *Journal of Management & Organization*, 20(3), 365-386.

Brousseau, E., Penard, T. (2006). The economics of digital business models: A framework for analysing the economics of platforms. *Review of Network Economics*, 6(2), 81–110.

Bucherer, E., Eisert, U., Gassmann, O. (2012). Towards systematic business model innovation: lessons from product innovation management. *Creativity and Innovation Management*, 21(2), 183-198.

Burton, K., O'Connor, A., Roos, G., (2013). An empirical analysis of the IC Navigator approach in practice - a case study of five manufacturing firms. *Knowledge Management Research & Practice*, 11(2), 162–174.

Bustinza, O.F., Vendrell-Herrero, F., Parry, G., Myrthianos, V. (2013). Music business models and piracy. *Industrial Management & Data Systems*, 113 (1), 4-22.

Carayannis, E.G., Sindakis, S., Walter, C. (2014). Business model innovation as lever of organizational sustainability. *The Journal of Technology Transfer*, 40(1), 85-104.

Casadesus-Masanell, R., Ricart, J.E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43, 195-215. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>

Casadesus-Masanell, R., Zhu, F. (2013). Business Model Innovation and Competitive Imitation: The Case of Sponsor-Based Business Models. *Strategic Management Journal*, 34(4), 464–482. doi:10.1002/smj.2022

Castano, R. (2014). Towards a framework for business model innovation in health care delivery in developing countries. *BMC Medicine*, 12(1), 1-7.

Cavalcante, S., Kesting, P., Ulhøi, J. (2011). Business model dynamics and innovation: (Re)Establishing the missing linkages. *Management Decision*, 49, 1327-1342.

Chesbrough H. (2010). Business Model innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363.

Chesbrough, H. (2012). Why companies should have open business models. *MIT Sloan Management Review*, 48(2), 21-28.

Chesbrough, H., Rosenbloom, R. S. (2009). 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.

Chesbrough, H. W., Schwartz, K. (2007). Innovating business models with co-development partnerships. *Research-Technology Management*, 50(1), 55–59.

Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Christensen, C. M., Raynor, M. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston: Harvard Business School Press.

Clarysse, B., Wright, M., Bruneel, J., Mahajan, A. (2014). Creating value in ecosystems: crossing the chasm between knowledge and business ecosystems. *Enterprise Research Centre*, Research Paper, Research Paper No.22.

Clarysse B., Wright, M. e Pauwels, C. (2013). Boundary conditions of business model dynamics: new ventures in nascent markets. *Frontiers of Entrepreneurship Research*: 33(11)

Comes, S., Berniker, L. (2008). *Business model innovation. From Strategy to Execution*, Springer, Berlin and Heidelberg, 65-86.

Cucculelli, M., Bettinelli, C. (2015). Business models, intangibles and firm performance: evidence on corporate entrepreneurship from Italian manufacturing SMEs. *Small Business Economics*, 1–22. doi:10.1007/s11187-015-9631-7

Cucculelli, M., Mannarino, L., Pupo, V., Ricotta, F. (2014). Owner-management, firm age, and productivity in Italian family firms. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 325-343. <http://dx.doi.org/10.1111/jsbm.12103>

DaSilva, C.M., Trkman, P. (2014). Business model: what it is and what it is not. *Long Range Planning*, 47(6), 379-389.

Davis, B., Allison, T., Short, J., Webb J. (2015). Crowdfunding in a prosocial micro lending environment: Examining the role of intrinsic versus extrinsic cues. *Special Issue: Seeding Entrepreneurship with Microfinance*, 39(1), 53-73.

Deimler, M. Lesser, R. Rhodes, D. and Sinha, J. 2013. *Own the Future: 50 Ways to Win* from The Boston Consulting Group, John Wiley & Sons

Denicolai, S., Ramirez, M., Tidd, J. (2014). Creating and capturing value from external knowledge: the moderating role of knowledge intensity. *R&D Management*, 44(3), 248-264.

Desyllas, P., Sako, M. (2013). Profiting from business model innovation: Evidence from Pay-As-You-Drive auto insurance. *Research Policy*, 42(1), 101–116.

Di Minin, A., Frattini, F., Bianchi, M., Bortoluzzi, G., Piccaluga, A. (2014). Udinese Calcio soccerclub as a talents factory: strategic agility, diverging objectives, and resource constraints. *European Management Journal*, 32(2), 319-336.

Dillman, D. (1978). *Mail and Telephone surveys - The Total Design Method*, John Wiley and Sons, Ltd

Dobusch, L. e Schüßler, E. (2014). Copyright reform and business model innovation: regulatory propaganda at German music industry conferences. *Technological Forecasting and Social Change*, 83, 24-39.

Doganova L. e Eyquem-Renault M. (2009). What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship. *Research Policy*, 38(10), 1559-1570.

Doz, Y. L., Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2-3), 370–382.

Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Harper Collins Publishers.

- Drucker, P.F. (1994). The Theory of Business. *Harvard Business Review*, 95-104.
- Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2002). E-business model design, classification and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44(1), 5-23.
- Euchner, J., Ganguly, A. (2014). Business model innovation in practice. *Research Technology Management*, 57(6), 33-39.
- Evans, J.D. and Johnson, R.O. (2013). Tools for managing early-stage business model innovation. *Research-Technology Management*, 56(5), 52-56.
- Francis, D., Bessant, J. (2005). Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation*, 25(3), 171-183.
- Fricker, R.D., Jr. e Schonlau, M. (2012). *Advantages and Disadvantages of Internet Research Surveys*, SAGE Internet Research Methods, J. Hughes, ed., London: SAGE Publications. Reprinted from *Advantages and Disadvantages of Internet Research Surveys: Evidence from the Literature*, *Field Methods*, 14, 347-367. <http://hdl.handle.net/10945/38734> .
- Gambardella, A., McGahan, A. (2010). Business-model innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure. *Long Range Planning* 43(2-3), 262–271.
- Gans, J., Stern, S., (2003). The product market and the market for "ideas": commercialization strategies for technology entrepreneurs. *Research Policy*, 32, 333-350.

Gebauer, H., Saul, C.J. (2014). Business model innovation in the water sector in developing countries. *Science of the Total Environment*, 488, 512-520.

George, G., Bock, A. (2009). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, 83-111.

Ghezzi, A., Cavallaro, A., Rangone, A., Balocco, R. (2015). On business models, resources and exogenous (dis) continuous innovation: evidences from the mobile applications industry. *International Journal of Technology Management*, 68(1-2), 21-48.

Giesen, E., Riddleberger, E., Christner, R., Bell, R. (2010). When and how to innovate your business model. *Strategy & Leadership*, 38(4), 17-26.

Girotra, K., Netessine, S. (2014). Four paths to business model innovation. *Harvard Business Review*, 92(7), 96-103.

Goldsby, T. J., Savitskie, K., Stank, T. P., Vickery, S. K. (2001). Web-based surveys: Reaching potential respondents on-line. *Decision Line*, 32(2), 4-6.

Gorissen, L.; Vrancken, K.; Manshoven, S. (2016). Transition Thinking and Business Model Innovation—Towards a Transformative Business Model and New Role for the Reuse Centers of Limburg, Belgium. *Sustainability*, 8(2), 112.

Guo, H., Su, Z., Ahlstrom, D. (2016). Business model innovation: the effects of exploratory orientation, opportunity recognition, and entrepreneurial bricolage in an emerging economy. *Asia Pacific Journal of Management*, 33, 533-549.

Guo, H., Zhao, J., Tang, J. (2013). The role of top managers' human and social capital in business model innovation. *Chinese Management Studies*, 7(3), 447-469.

Habtay, S. (2012). A firm-level analysis on the relative difference between technology-driven and market-driven disruptive business model innovations. *Creativity and Innovation Management*, 21(3), 290-303.

Hall, S., Roelich, K. (2016). Business model innovation in electricity supply markets: the role of complex value in the United Kingdom. *Energy Policy*, 92, 286-298.

Hayashi, A.M. (2009). Do you have a 'plan B'?. *MIT Sloan Management Review*, 51 (1), 9-11.

Hinterhuber, A., Liozu, S. (2014). Is innovation in pricing your next source of competitive advantage?. *Business Horizons*, 57 (3), 413-423.

Hossain, M. (2017). Business model innovation: past research, current debates, and future directions. *Journal of Strategy and Management* 10(4).

Huang, H., Lai, M., Kao, M., Chen, Y. (2012). Target costing, business model innovation, and firm performance: an empirical analysis of Chinese firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29(4), 322-335.

Huang, H., Lai, M., Lin, L., Chen, C. (2013). Overcoming organizational inertia to strengthen business model innovation: an open innovation perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), 977-1002.

Huang, H., Lai, M., Kao, M., Sung, C.H. (2014). A team-learning framework for business model innovation in an emerging market. *Journal of Management and Organization*, 20(1), 100-120.

Hwang, J., Christensen, C. (2008). Disruptive innovation in health care delivery: a framework for business-model innovation. *Health Affairs*, 27(5), 1329-1335.

Jain, R. (2014). Business model innovations for information and communications technology-based services for low-income segments in emerging economies. *Journal of Global Information Technology Management*, 17(2), 74-90.

Jiebing, W. Bin, G., Yongjiang, S. (2013). Customer knowledge management and IT enabled business model innovation: A conceptual framework and a case study from China. *European Management Journal*, 31, 359-372.

Johnson M., Christensen C., Kagermann H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 12, 50-59.

Karimi, J., Walter, Z. (2016). Corporate entrepreneurship, disruptive business model innovation adoption, and its performance: the case of the newspaper industry. *Long Range Planning*, 49(3), 342-360.

Kastalli, I., Van Looy, B. (2013). Servitization: Disentangling the Impact of Service Business Model Innovation on Manufacturing Firm Performance. *Journal of Operations Management* 31(4), 169-180.

Kastalli, V.I., van Looy, B., Neely, A. (2013). Steering manufacturing firms towards service business model innovation: Embracing indicators that reflect market performance. *California Management Review*, 56(1), 100–123.

Kastalli, I.V., Wiengarten, F., Neely, A. (2016). Only the brave: product innovation, service business model innovation, and their impact on performance. *Journal of Product Innovation Management*, 33(1), 36-52.

Khanagha, S., Volberda, H., Oshri, I. (2014). Business model renewal and ambidexterity: structural alteration and strategy formation process during transition to a Cloud business model. *R&D Management*, 44(3), 322–340.

Kim, S., Min, S. (2015). Business model innovation performance: when does adding a new business model benefit an incumbent?. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 34-57.

Koen P., Bertels H., Elsum L.(2011). The three faces of business model innovation: challenges for established firms. *Research-Technology Management*, 54(3), 52-59.

Kohler, T. (2015). Crowdsourcing-based business models: how to create and capture value. *California Management Review*, 57(4), 63-84.

Lambert, S., Davidson, R. (2013). Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: an analysis of empirical research from 1996 to 2010. *European Management Journal*, 31(6), 668-681.

Lewis, M. (1999). *The New New Thing*. London: Hodder and Stoughton.

Magessi, N, Antunes, L. (2013) Agent's risk relation on strategic tax reporting game. In *Interdisciplinary Applications of Agent-Based Social Simulation and Modeling*, D. Adamatti, G. Dinuro and H. Coelho Editors, (254-268), IGC Publishing.

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

Markides C. (2008). *Game Changing Strategies: How to create market space in established industries by breaking the rules*. Jossey Bass: Wiley.

Markides C. (2013). Business Model Innovation: What can the Ambidexterity Literature Teach us? *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 313-323.

Markides C. (2015). Research on Business Models: Challenges and Opportunities. In Charles Baden-Fuller and Vicent Mangematin (ed). *Business Models and Modelling: Advances in Strategic Management*. 33, (133-147) Emerald Group Publishing Limited.

Markides C. (2015). *How Established Firms Exploit Disruptive Business Model Innovation*. In N. Foss and T. Saebi (Eds.), *Business Model Innovation: The Organizational Dimension*, Oxford Scholarship Online.

Martins J. (2010). *Estratégia Organizacional Dinâmica*, Edições Sílabo.

Martins, L., Rindova, V., Greenbaum, B. (2015). Unlocking the hidden value of concepts: a cognitive approach to business model innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 99-117.

Massa, L. and C. Tucci, (2014). Business model innovation. In M. Gann and N. Phillips (eds), *The Oxford Handbook of Innovation Management*, Oxford University Press, Oxford

McGrath, R.G. (2010). Business models: a discovery driven approach. *Long Range Planning*, 43(2), 247-261.

Mezger, F. (2014). Toward a capability-based conceptualization of business model innovation: insights from an explorative study. *R&D Management*, 44(5), 429-449.

Miller, K., McAdam, M., McAdam, R. (2014). The changing university business model: a stakeholder perspective. *R&D Management*, 44(3), 265-287.

Mitchell, D., Coles, C. (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*, 24(5), 15-21.

Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726–735.

Nair, S., Paulose, H., Palacios, M., Tafur, J. (2013). Service orientation: effectuating business model innovation. *The Service Industries Journal*, 33(9-10), 958-975.

Ogilvie, T. (2015). How to thrive in the era of collaborative services entrepreneurship. *Research Technology Management*, 58(5), 24-34.

Osiyevskyy, O., Dewald, J. (2015). Explorative versus exploitative business model change: the cognitive antecedents of firm-level responses to disruptive innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 58-78.

Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology - A proposition in a design science approach*. Dissertation 173, University of Lausanne, Switzerland.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C.L., (2005). Claryfying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of AIS*, 16(1), 1–25.

Park, J. K., Ro, Y. K. (2013). Product architectures and sourcing decisions: Their impact on performance. *Journal of Management*, 39(3), 814-846.

Park, S. (2013). The effects of entry timing and business model innovation on performance: the case of the global MP3 player market. *Asian Journal of Technology Innovation*, 19(1), 133-147, DOI: 10.1080/19761597.2011.587669.

Perkmann, M., Spicer, A. (2010). What are Business Models: Towards a Theory of Performative Representations. *Research in the Sociology of Organization*, 29, 265-275. doi: 10.1108/S0733-558X(2010)0000029020.

Porter, M.E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review* 74(6), 61-78.

Porter, M. E. (2001). Strategy and the internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 64-78.

Prahalad, C.K., Hart, S.L. (2002). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy and Business*, 26, 1-14.

Rayna, T., Striukova, L. (2016). 360° Business Model Innovation: Toward an Integrated View of Business Model Innovation. *Research Technology Management*, 59(3), 21-28, DOI: 10.1080/08956308.2016.1161401.

Richter, M. (2013). Business model innovation for sustainable energy: German utilities and renewable energy. *Energy Policy*, 62, 1226–1237.

Richter, M. (2013). German utilities and distributed PV: How to overcome barriers to business model innovation. *Renewable Energy*, 55(July), 456–466.

Roth, S., Schneckenberg, D., Tsai, C.W. (2015). The ludic drive as innovation driver: introduction to the gamification of innovation. *Creativity and Innovation Management*, 24(2), 300-306.

Seelos, C., Mair, R. (2007). Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategic view. *Academy of Management Perspective*, 21, 49–63.

Shafer, S. M., Smith, H. J., Linder, J. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48, 199–207.

Short, S., Bocken, N., Barlow, C., Chertow, M. (2014). From refining sugar to growing tomatoes. *Journal of Industrial Ecology*, 18(5), 603-618.

Sindakis, S., Depeige, A., Anoyrkati, E. (2015). Customer-centered knowledge management: challenges and implications for knowledge-based innovation in the public transport sector. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 530-558.

Sinfield, J.V., Calder, E., McConnell, B., Colson, S. (2012). How to identify new business models. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 85-90.

Sivertsson, O., Tell, J. (2015). Barriers to business model innovation in Swedish agriculture. *Sustainability*, 7(2), 1957-1969.

Smith, W.K., Binns, A., Tushman, M.L. (2010). Complex business models: managing strategic paradoxes simultaneously. *Long Range Planning*, 43(2), 448-461, Elsevier.

Snihur, Y. (2016). Developing optimal distinctiveness: organizational identity processes in new ventures engaged in business model innovation. *Entrepreneurship and Regional Development*, 28(3-4), 259-285.

Sosna, M., Trevinyo-Rodríguez, R., Velamuri, S. (2010). Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning. *Long Range Planning*, 43(2-3), 383–407.

Spieth, P., Schneider, S. (2016). Business model innovativeness: designing a formative measure for business model innovation. *Journal of business Economics*, 86(6), 671-696.

Steward, D., Zhao, Q. (2000). Internet marketing, business models and public policy. *Journal of Public Policy and Marketing*, 19, 287–296.

Taran, Y., Boer, H., Lindgren, P. (2015). A business model innovation typology. *Decision Sciences*, 46(2), 301-331.

Teece, D. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2), 172-194.

Teece, D. (2012). Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action. *Journal Management Studies*, 49(8), 1395-1401.

Thompson, J., MacMillan, I. (2010). Business models: creating new markets and societal wealth. *Long Range Planning*, 43, 291-307 doi:10.1016/j.lrp.2009.11.002.

Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3–8.

Tongur, S., Engwall, M. (2014). The business model dilemma of technology shifts. *Technovation*, 34(9), 525-535.

van Meeuwen, D.P., van Walt Meijer, Q.J., Simonse, L.W. (2015). Care models of eHealth services: a case study on the design of a business model for an online pre care service. *JMIR Research Protocols*, 4(1), 32.

Velu, C. (2015). Business Q9 model innovation and third-party alliance on the survival of new firms. *Technovation*, 35, 11.

Velu, C. (2016). Evolutionary or revolutionary business model innovation through competition? The role of dominance in network markets. *Industrial Marketing Management*, 53, 124-135.

Visnjic Kastalli, I., Wiengarten F., Neely, A. (2016). Only the brave: Product innovation, service business model innovation and their impact on performance. *Journal of Product Innovation Management* 33(1), 36-52.

Wang, Q., Voss, C., Zhao, X., Wang, Z. (2015). Modes of service innovation: a typology. *Industrial Management & Data Systems*, 115(7), 1358-1382.

Weill, P., Vitale, M. (2001). *Place to spare: Migrating to e-business models*. Boston: Harvard Business School Press.

Witell, L., Löfgren, M. (2013). From service for free to service for fee: business model innovation in manufacturing firms. *Journal of Service Management*, 24(5), 520-533.

Yunus, M., Moingeon, B., Lehmann-Ortega, L., (2010). Building social business models: lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning* 43, 308-325.

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

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

ANEXO I: QUESTIONÁRIO

O objetivo deste questionário é procurar perceber o impacto de uma inovação disruptiva do modelo negócio efetuado por uma determinada empresa, no valor criado para um setor de atividade ou área de negócio. Por outro lado, pretende-se compreender os fatores que influenciam a criação desse valor e a reação das restantes empresas. Trata-se de um questionário com 27 perguntas quantitativas e qualitativas. As perguntas quantitativas são de escolha única ou múltipla.

#	Perguntas	Respostas	
P1	Qual o setor de atividade a que pertence?		
	a) Telecomunicações		
	b) Comunicação Social		
	c) Calçado		
P2	Qual o volume de negócios da sua empresa à data da inovação descrita?		
	a) <50,000€		
	b) 50,001€ - 100,000€		
	c) 100,001€ - 500,000€		
	d) 500,001€ - 1,000,000€		
	e) 1,000,001 - 10,000,000€		
	f) >10,000,001		
	g) Não temos interesse em responder		
P3	Qual o valor do ativo da sua empresa à data da inovação descrita?		
	a) <50,000€		
	b) 50,001€ - 100,000€		
	c) 100,001€ - 500,000€		
	d) 500,001€ - 1,000,000€		
	e) 1,000,001 - 10,000,000€		
	f) >10,000,001		
	g) Não temos interesse em responder		
P4	Qual o número de colaboradores na empresa à data da inovação descrita?		
	a) <10		
	b) 11-50		
	c) 51-100		
	d) 101-500		
	e) 501-1,000		
	f) >1000		
	g) Não temos interesse em responder		
P5	Qual a taxa de crescimento do volume de negócios da sua empresa à data da inovação descrita?		
P6	Qual a percentagem do volume de negócios da sua empresa nos 3 anos seguintes à data da inovação descrita e associada a esta?		
P7	Quais as taxas de crescimento do volume de negócios nos 3 anos seguintes à data da inovação descrita?		
P8	Quais as taxas de crescimento da quota de mercado no negócio nos 3 anos seguintes à data da inovação descrita?		
P9	Os custos de mudança garantiram a fidelização dos seus clientes?	Sim	Não
P10	Qual o principal custo de mudança identificado pelo cliente?		
	a) Tempo;		
	b) Esforço;		
	c) Montante financeiro perdido com a mudança.		
	d) Não temos interesse em responder		
P11	Qual a perceção do nível do montante desses custos de mudança?		
	a) Elevado		
	b) Média		
	c) Reduzida		
	d) Não temos interesse em responder		
P12	O seu modelo de negócios face à inovação foi escalável, sem aumentar os custos?	Sim	Não

#	Perguntas	Respostas	
P13	Quão escalável foi o seu modelo de negócios, sem aumentar os custos, face à inovação?		
	a) Difícil		
	b) Razoável		
	c) Fácil		
	d) Não temos interesse em responder		
P14	O seu modelo de negócio produziu receitas recorrentes?	Sim	Não
P15	Com que frequência produz receitas recorrentes?		
	a) Semanal;		
	b) Mensal;		
	c) Trimestral;		
	d) Semestral;		
	e) Anual;		
	f) Não temos interesse em responder.		
P16	Após a inovação disruptiva no setor a volatilidade das receitas aumentou ou diminuíram?		
	a) Volatilidade das receitas aumentou resultado da entrada e saída de clientes;		
	b) Volatilidade das receitas aumentou resultado da alteração das táticas de <i>pricing</i> ;		
	c) Volatilidade das receitas diminuíram resultado da permanência dos clientes;		
	d) Volatilidade das receitas diminuíram resultado da alteração das táticas de <i>pricing</i> ;		
	e) Não existiu volatilidade;		
	f) Não temos interesse em responder.		
P17	Após a inovação, os recebimentos passaram a ser antes ou depois dos pagamentos?		
	a) Antes;		
	b) Depois;		
	c) Ao mesmo tempo;		
	d) Não temos interesse em responder.		
P18	Após a inovação a sua empresa conseguiu partilhar com os seus <i>stakeholders</i> , todo o trabalho necessário com a reação ao desafio imposto ao nosso modelo de negócios?		
	a) Articulamos com os nossos <i>stakeholders</i> a nossa reação à inovação;		
	b) Procedemos a um trabalho interno na reação à inovação;		
	c) Não temos interesse em responder.		
P19	O modelo de negócios da sua empresa ofereceu uma proteção integrada contra a inovação disruptiva por parte da concorrência?		
	a) Sim, na nossa empresa temos garantida uma proteção de longo prazo;		
	b) Não, apenas utilizamos as fortes potencialidades do nosso produto;		
	c) Não temos interesse em responder.		
P20	O modelo de negócios da sua empresa baseou-se numa estrutura de custos que muda o jogo, após a inovação ocorrida?		
	a) Não o procedimento adotado foi por cortar nos custos associados à área de negócio em causa;		
	b) Sim, a empresa gerou uma estrutura de custos com flexibilidade para se ajustar ao jogo;		
	c) Não temos interesse em responder.		
P21	Qual o tipo modelo de negócios adotado após a inovação do modelo de negócios?		
	a) Financeiro (receitas, lucros, preços, custos);		
	b) Recursos, ativos, capacidades e competências;		
	c) Atividades e Processos;		
	d) Estratégia, vantagem competitiva, diferenciação, posicionamento;		
	e) <i>Network</i> , parceiros, fornecedores, ecossistema;		
	f) Clientes, segmentação, mercado alvo;		
	g) Oferta, produtos e serviços;		
	h) Governação, colaboração;		
	i) Organização;		
	j) Não temos interesse em responder.		
P22	Após a inovação, como a empresa projetou, inovou e mudou o seu modelo de negócios?		
	a) Utilizou uma abordagem contextual;		
	b) Utilizou uma abordagem racional;		
	c) Não temos interesse em responder.		

#	Perguntas	Respostas	
P23	Após a inovação, o novo modelo implementado de índole reativa, cria valor?	Sim	Não
P24	De que forma criou valor?		
	a) Através da alteração do produto serviço;		
	b) Através da segmentação do mercado;		
	c) Através da remodelação do negócio;		
	d) Não temos interesse em responder.		
P25	Como é que a empresa geriu a reação à inovação do modelo de negócios ocorrida?		
	a) Perspetiva Estática;		
	b) Perspetiva Dinâmica;		
	c) Perspetiva Estratégica;		
	d) Perspetiva Operacional;		
	e) Não temos interesse em responder.		
P26	Qual o Valor Incremental Bruto da Produção, após a inovação? Discrimine o valor de todas as rúbricas.		
P27	Qual o Consumo Incremental Intermédio, após a inovação? Discrimine o valor de todas as rúbricas.		

Muito Obrigado pela colaboração!

ANEXO II: QUESTIONÁRIO TELECOMUNICAÇÕES

#	Perguntas	Respostas	
P1	Qual o setor de atividade a que pertence?		
	d) Telecomunicações	4	
	e) Comunicação Social	0	
	f) Calçado	0	
P2	Qual o volume de negócios da sua empresa à data da inovação descrita?		
	h) <50,000€	0	
	i) 50,001€ - 100,000€	0	
	j) 100,001€ - 500,000€	0	
	k) 500,001€ - 1,000,000€	0	
	l) 1,000,001 - 10,000,000€	0	
	m) >10,000,001	4	
P3	Qual o valor do ativo da sua empresa à data da inovação descrita?		
	h) <50,000€	0	
	i) 50,001€ - 100,000€	0	
	j) 100,001€ - 500,000€	0	
	k) 500,001€ - 1,000,000€	0	
	l) 1,000,001 - 10,000,000€	0	
	m) >10,000,001	4	
P4	Qual o número de colaboradores na empresa à data da inovação descrita?		
	h) <10	0	
	i) 11-50	0	
	j) 51-100	1	
	k) 101-500	1	
	l) 501-1,000	1	
	m) >1000	1	
P5	Qual a taxa de crescimento do volume de negócios da sua empresa à data da inovação descrita?		
	A: 1,3%		
	B: -7,40%		
	C: 4%		
	D: -12%.		
P6	Qual o volume de negócios da sua empresa nos 3 anos seguintes à data da inovação descrita?		
	2014 A: 757M€ 2015 A: 611M€ 2016 A: 667M€		
	B:500M€ B: 657M€ B: 660M€		
	C:100M€ C:153M€ C:267M€		
	D: 71M€ D:77M€ D:84M€		
P7	Quais as taxas de crescimento do volume de negócios nos 3 anos seguintes à data da inovação descrita?		
	2014 A:108,87% 2015 A: -19,37% 2016 A: 9,25%		
	B: 41,56% B: 31,4% B: 0,49%		
	C: 41,22% C: 53% C: 74,59%		
	D: - % D: 7,1% D: 9,8%		
P8	Quais as taxas de crescimento da quota de mercado no negócio nos 3 anos seguintes à data da inovação descrita?		
	2014 A: 26,26% 2015 A: -5,35% 2016 A: -2,46%		
	B: -16,47% B: 4,53% B: -10,47%		
	C: -16,67% C: 21,43% C: 55,88%		
	D: - % D: -% D: -1,96%		
P9	Os custos de mudança garantiram a fidelização dos seus clientes?	Sim	Não
		4	
P10	Qual o principal custo de mudança identificado pelo cliente?		
	e) Tempo;	0	
	f) Esforço;	1	
	g) Montante financeiro perdido com a mudança.	3	

#	Perguntas	Respostas	
P11	Qual a percepção do nível do montante desses custos de mudança?		
	e) Elevado	1	
	f) Média	3	
	g) Reduzida	0	
P12	O seu modelo de negócios face à inovação foi escalável, sem aumentar os custos?	Sim	Não
		3	1
P13	Quão escalável foi o seu modelo de negócios, sem aumentar os custos, face à inovação?		
	e) Difícil	1	
	f) Razoável	2	
	g) Fácil	1	
P14	O seu modelo de negócio produziu receitas recorrentes?	Sim	Não
		4	
P15	Com que frequência produz receitas recorrentes frequentes?		
	g) Semanal;	0	
	h) Mensal;	4	
	i) Trimestral;	0	
	j) Semestral;	0	
	k) Anual.	0	
P16	Após a inovação disruptiva no setor a volatilidade das receitas aumentou ou diminuíram?		
	g) Volatilidade das receitas aumentou resultado da entrada e saída de clientes;	1	
	h) Volatilidade das receitas aumentou resultado da alteração das táticas de <i>pricing</i> ;	3	
	i) Volatilidade das receitas diminuíram resultado da permanência dos clientes;	0	
	j) Volatilidade das receitas diminuíram resultado da alteração das táticas de <i>pricing</i> .	0	
P17	Após a inovação os recebimentos passaram a ser antes ou depois dos pagamentos?		
	e) Antes;	4	
	f) Depois;	0	
	g) Ao mesmo tempo.	0	
P18	Após a inovação a sua empresa conseguiu partilhar com os seus <i>stakeholders</i> , todo o trabalho necessário com a reação ao desafio imposto ao nosso modelo de negócios?		
	d) Articulamos com os nossos <i>stakeholders</i> a nossa reação à inovação;	1	
	e) Procedemos a um trabalho interno na reação à inovação.	3	
P19	O modelo de negócios da sua empresa ofereceu uma proteção integrada contra a inovação disruptiva por parte da concorrência?		
	d) Sim, na nossa empresa temos garantida uma proteção de longo prazo;	1	
	e) Não, apenas utilizamos as fortes potencialidades do nosso produto.	3	
P20	O modelo de negócios da sua empresa baseou-se numa estrutura de custos que muda o jogo, após a inovação ocorrida?		
	d) Não o procedimento adotado foi por cortar nos custos associados à área de negócio em causa;	0	
	e) Sim, a empresa gerou uma estrutura de custos com flexibilidade para se ajustar ao jogo.	4	
P21	Qual o tipo modelo de negócios adotado após a inovação do modelo de negócios?		
	k) Financeiro (receitas, lucros, preços, custos);	1	
	l) Recursos, ativos, capacidades e competências;	0	
	m) Atividades e Processos;	0	
	n) Estratégia, vantagem competitiva, diferenciação, posicionamento;	0	
	o) <i>Network</i> , parceiros, fornecedores, ecossistema;	0	
	p) Clientes, segmentação, mercado alvo;	0	
	q) Oferta, produtos e serviços;	3	
	r) Governação, colaboração;	0	
	s) Organização;	0	

#	Perguntas	Respostas	
P22	Após a inovação, como a empresa projetou, inovou e mudou o seu modelo de negócios?		
	d) Utilizou uma abordagem contextual;	3	
	e) Utilizou uma abordagem racional.	1	
P23	Após a inovação, o novo modelo implementado de índole reativa, cria valor?	Sim	Não
		3	1
P24	De que forma criou valor?		
	e) Através da alteração do produto serviço;	1	
	f) Através da segmentação do mercado;	0	
	g) Através da remodelação do negócio.	2	
P25	Como é que a empresa geriu a reação à inovação do modelo de negócios ocorrida?		
	f) Perspetiva Estática;	0	
	g) Perspetiva Dinâmica;	2	
	h) Perspetiva Estratégica;	1	
	i) Perspetiva Operacional;	1	
P26	Qual o Valor Incremental Bruto da Produção, após a inovação? Discrimine o valor de todas as rúbricas.		
	2014 A: 394M€ 2015 A: -159M€ 2016 A: 52M€ B:122M€ B: 149M€ B: 2M€ C: 23M€ C:44M€ C:94M€ D: 12M€ D:3M€ D:6M€		
P27	Qual o Consumo Incremental Intermédio, após a inovação? Discrimine o valor de todas as rúbricas.		
	2014 A:19M€ 2015 A: 10M€ 2016 A: 6M€ B: 21M€ B: 37M€ B: 1M€ C: 13M€ C: 11M€ C:18M€ D: 8M€ D:1M€ D:4M€		

ANEXO III: QUESTIONÁRIO COMUNICAÇÃO SOCIAL

#	Perguntas	Respostas
P1	Qual o setor de atividade a que pertence?	
	g) Telecomunicações	0
	h) Comunicação Social	9
	i) Calçado	0
P2	Qual o volume de negócios da sua empresa à data da inovação descrita?	
	n) <50,000€	0
	o) 50,001€ - 100,000€	0
	p) 100,001€ - 500,000€	0
	q) 500,001€ - 1,000,000€	0
	r) 1,000,001 - 10,000,000€	2
	s) >10,000,001	7
P3	Qual o valor do ativo da sua empresa à data da inovação descrita?	
	n) <50,000€	0
	o) 50,001€ - 100,000€	0
	p) 100,001€ - 500,000€	0
	q) 500,001€ - 1,000,000€	0
	r) 1,000,001 - 10,000,000€	2
	s) >10,000,001	7
P4	Qual o número de colaboradores na empresa à data da inovação descrita?	
	n) <10	0
	o) 11-50	0
	p) 51-100	1
	q) 101-500	1
	r) 501-1,000	3
	s) >1000	4
P5	Qual a taxa de crescimento do volume de negócios da sua empresa à data da inovação descrita?	
	A: 22,6% B: 0,4% C: -14,7% D: -12,1% E: -11,8% F: -24,3% G: 9,4% H: 0,2%	
P6	Qual o volume de negócios da sua empresa nos 3 anos seguintes à data da inovação descrita?	
	2013 A: 88M€ 2014 A: 82M€ 2015 A: 78M€ B: 237M€ B: 236M€ B: 229M€ C: 122M€ C: 127M€ C: 127M€ D: 166M€ D: 213M€ D: 210M€ E: 91M€ E: 103M€ E: 98M€ F: 17M€ F: 10M€ F: 6M€ G: 4M€ G: 3M€ G: 2M€ H: 5M€ H: 6M€ H: 3M€ I: 4M€ I: 6M€ I: 11M€	
P7	Quais as taxas de crescimento do volume de negócios nos 3 anos seguintes à data da inovação descrita?	
	2013 A: 25,40% 2014 A: -6,80% 2015 A: -4,88% B: 4,87% B: -0,42% B: -2,97% C: -10,10% C: 4,10% C: 16,51% D: -9,00% D: 29,31% D: 27,52% E: -8,30% E: 13,19% E: -4,85% F: -21,00% F: -29,41% F: -50,0% G: 12,20% G: -33,16% G: -33,33% H: 25,00% H: 20,00% H: -50,0% I: - I: 50,00% I: 83,33%	

#	Perguntas	Respostas	
P8	Quais as taxas de crescimento da quota de mercado no negócio nos 3 anos seguintes à data da inovação descrita?		
	2013 A: 26,88% B: 6,10% C: -9,04% D: -7,93% E: -7,22% F: -20,17% G: 13,52% H: 26,47% I: -	2014 A: -12,95% B: -7,21% C: -3,00% D: 19,56% E: 5,47% F: -34,23% G: -37,71% H: 11,82% I: 39,77%	2015 A: -1,76% B: -0,21% C: 2,46% D: 1,82% E: -1,74% F: -48,36% G: -31,15% H: -48,36% I: 89,34%
P9	Os custos de mudança garantiram a fidelização dos seus clientes?	Sim	Não
		6	3
P10	Qual o principal custo de mudança identificado pelo cliente?		
	h) Tempo;	2	
	i) Esforço;	0	
	j) Montante financeiro perdido com a mudança.	4	
P11	Qual a percepção do nível do montante desses custos de mudança?		
	h) Elevado	6	
	i) Média	0	
	j) Reduzida	0	
P12	O seu modelo de negócios face à inovação foi escalável, sem aumentar os custos?	Sim	Não
		3	6
P13	Quão escalável foi o seu modelo de negócios, sem aumentar os custos, face à inovação?		
	h) Difícil	3	
	i) Razoável	0	
	j) Fácil	0	
P14	O seu modelo de negócio produziu receitas recorrentes?	Sim	Não
		2	7
P15	Com que frequência produz receitas recorrentes frequentes?		
	l) Semanal;	0	
	m) Mensal;	0	
	n) Trimestral;	0	
	o) Semestral;	0	
	p) Anual.	2	
P16	Após a inovação disruptiva no setor a volatilidade das receitas aumentou ou diminuíram?		
	k) Volatilidade das receitas aumentou resultado da entrada e saída de clientes;	4	
	l) Volatilidade das receitas aumentou resultado da alteração das táticas de <i>pricing</i> ;	3	
	m) Volatilidade das receitas diminuíram resultado da permanência dos clientes;	2	
	n) Volatilidade das receitas diminuíram resultado da alteração das táticas de <i>pricing</i> .	0	
P17	Após a inovação os recebimentos passaram a ser antes ou depois dos pagamentos?		
	h) Antes;	9	
	i) Depois;	0	
	j) Ao mesmo tempo.	0	
P18	Após a inovação a sua empresa conseguiu partilhar com os seus <i>stakeholders</i> , todo o trabalho necessário com a reação ao desafio imposto ao nosso modelo de negócios?		
	f) Articulamos com os nossos <i>stakeholders</i> a nossa reação à inovação;	3	
	g) Procedemos a um trabalho interno na reação à inovação.	6	
P19	O modelo de negócios da sua empresa ofereceu uma proteção integrada contra a inovação disruptiva por parte da concorrência?		
	f) Sim, na nossa empresa temos garantida uma proteção de longo prazo;	5	
	g) Não, apenas utilizamos as fortes potencialidades do nosso produto.	4	

#	Perguntas	Respostas	
P20	O modelo de negócios da sua empresa baseou-se numa estrutura de custos que muda o jogo, após a inovação ocorrida?		
	f) Não o procedimento adotado foi por cortar nos custos associados à área de negócio em causa;	6	
	g) Sim, a empresa gerou uma estrutura de custos com flexibilidade para se ajustar ao jogo.	3	
P21	Qual o tipo modelo de negócios adotado após a inovação do modelo de negócios?		
	t) Financeiro (receitas, lucros, preços, custos);	2	
	u) Recursos, ativos, capacidades e competências;	1	
	v) Atividades e Processos;	1	
	w) Estratégia, vantagem competitiva, diferenciação, posicionamento;	2	
	x) <i>Network</i> , parceiros, fornecedores, ecossistema;	1	
	y) Clientes, segmentação, mercado alvo;	1	
	z) Oferta, produtos e serviços;	1	
	aa) Governação, colaboração;	0	
	bb) Organização;	0	
P22	Após a inovação, como a empresa projetou, inovou e mudou o seu modelo de negócios?		
	f) Utilizou uma abordagem contextual;	5	
	g) Utilizou uma abordagem racional.	4	
P23	Após a inovação, o novo modelo implementado de índole reativa, cria valor?	Sim	Não
		4	5
P24	De que forma criou valor?		
	h) Através da alteração do produto serviço;	1	
	i) Através da segmentação do mercado;	1	
	j) Através da remodelação do negócio.	2	
P25	Como é que a empresa geriu a reação à inovação do modelo de negócios ocorrida?		
	j) Perspetiva Estática;	1	
	k) Perspetiva Dinâmica;	3	
	l) Perspetiva Estratégica;	3	
	m) Perspetiva Operacional;	2	
P26	Qual o Valor Incremental Bruto da Produção, após a inovação? Discrimine o valor de todas as rúbricas.		
	2013 A: 18M€ 2014 A: -6M€ 2015 A: 4M€ B: 11M€ B: -1M€ B: 7M€ C: -14M€ C: 5M€ C: 11M€ D: -16M€ D: 27M€ D: 3M€ E: -8M€ E: 12M€ E: 27M€ F: -5M€ F: -5M€ F: 6M€ G: 0M€ G: -1M€ G: 1M€ H: 1M€ H: 1M€ H: 1M€ I: - I: 2M€ I: 5M€		
P27	Qual o Consumo Incremental Intermédio, após a inovação? Discrimine o valor de todas as rúbricas.		
	2013 A: 19M€ 2014 A: 2M€ 2015 A: 6M€ B: 21M€ B: 0M€ B: 1M€ C: 13M€ C: 1M€ C: 4M€ D: 8M€ D: 11M€ D: 1M€ E: 2M€ E: 3M€ E: 18M€ F: 2M€ F: 1M€ F: 2M€ G: 0M€ G: 1M€ G: 1M€ H: 1M€ H: 1M€ H: 1M€ I: - I: 1M€ I: 2M€		

ANEXO IV: QUESTIONÁRIO CALÇADO

#	Perguntas	Respostas	
P1	Qual o setor de atividade a que pertence?		
	j) Telecomunicações	0	
	k) Comunicação Social	0	
	l) Calçado	376	
P2	Qual o volume de negócios da sua empresa à data da inovação descrita?		
	t) <50,000€	87	
	u) 50,001€ - 100,000€	61	
	v) 100,001€ - 500,000€	78	
	w) 500,001€ - 1,000,000€	69	
	x) 1,000,001 - 10,000,000€	74	
	y) >10,000,001	7	
P3	Qual o valor do ativo da sua empresa à data da inovação descrita?		
	t) <50,000€	16	
	u) 50,001€ - 100,000€	118	
	v) 100,001€ - 500,000€	55	
	w) 500,001€ - 1,000,000€	86	
	x) 1,000,001 - 10,000,000€	94	
	y) >10,000,001	7	
P4	Qual o número de colaboradores na empresa à data da inovação descrita?		
	t) <10	87	
	u) 11-50	179	
	v) 51-100	84	
	w) 101-500	26	
	x) 501-1,000	0	
	y) >1000	0	
P5	Qual a taxa de crescimento do volume de negócios da sua empresa à data da inovação descrita?		
	a) <50,000€ 6,07%		
	b) 50,001€ - 100,000€ 6,05%		
	c) 100,001€ - 500,000€ 4,50%		
	d) 500,001€ - 1,000,000€ 49,12%		
	e) 1,000,001 - 10,000,000€ -22,09%		
	f) >10,000,001 3,15%		
P6	Qual o volume de negócios da sua empresa nos 3 anos seguintes à data da inovação descrita?		
	2013	2014	2015
	A 11M€	A 11M€	A 11M€
	B 50M€	B 50M€	B 47M€
	C 158M€	C 164M€	C 166M€
	D 155M€	D 154M€	D 154M€
	E 101M€	E 95M€	E 96M€
	F 229M€	F 237M€	F 241M€
P7	Quais as taxas de crescimento do volume de negócios nos 3 anos seguintes à data da inovação descrita?		
	2013	2014	2015
	A 6,07%	A 1,64%	A 2,57%
	B 6,05%	B -1,83%	B -4,24%
	C 4,50%	C 3,62%	C 1,40%
	D 49,12%	D -0,41%	D 0,06%
	E -22,09%	E -5,27%	E 1,07%
	F 3,15%	F 3,36%	F 1,78%

#	Perguntas	Respostas																					
P8	Quais as taxas de crescimento da quota de mercado no negócio nos 3 anos seguintes à data da inovação descrita?																						
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A -2,03%</td> <td>A -3,54%</td> <td>A 0,99%</td> </tr> <tr> <td>B -2,06%</td> <td>B -6,83%</td> <td>B -5,72%</td> </tr> <tr> <td>C -3,49%</td> <td>C -1,66%</td> <td>C -0,17%</td> </tr> <tr> <td>D -35,66%</td> <td>D -5,48%</td> <td>D -1,49%</td> </tr> <tr> <td>E -28,05%</td> <td>E -10,09%</td> <td>E -0,50%</td> </tr> <tr> <td>F -4,73%</td> <td>F -1,90%</td> <td>F 0,20%</td> </tr> </tbody> </table>	2013	2014	2015	A -2,03%	A -3,54%	A 0,99%	B -2,06%	B -6,83%	B -5,72%	C -3,49%	C -1,66%	C -0,17%	D -35,66%	D -5,48%	D -1,49%	E -28,05%	E -10,09%	E -0,50%	F -4,73%	F -1,90%	F 0,20%	
2013	2014	2015																					
A -2,03%	A -3,54%	A 0,99%																					
B -2,06%	B -6,83%	B -5,72%																					
C -3,49%	C -1,66%	C -0,17%																					
D -35,66%	D -5,48%	D -1,49%																					
E -28,05%	E -10,09%	E -0,50%																					
F -4,73%	F -1,90%	F 0,20%																					
P9	Os custos de mudança garantiram a fidelização dos seus clientes?	Sim Não																					
		236 130																					
P10	Qual o principal custo de mudança identificado pelo cliente?																						
	k) Tempo;	84																					
	l) Esforço;	126																					
	m) Montante financeiro perdido com a mudança.	26																					
P11	Qual a percepção do nível do montante desses custos de mudança?																						
	k) Elevado	26																					
	l) Média	72																					
	m) Reduzida	138																					
P12	O seu modelo de negócios face à inovação foi escalável, sem aumentar os custos?	Sim Não																					
		244 132																					
P13	Quão escalável foi o seu modelo de negócios, sem aumentar os custos, face à inovação?																						
	k) Difícil	278																					
	l) Razoável	80																					
	m) Fácil	18																					
P14	O seu modelo de negócio produziu receitas recorrentes?	Sim Não																					
		83 293																					
P15	Com que frequência produz receitas recorrentes frequentes?																						
	q) Semanal;	0																					
	r) Mensal;	0																					
	s) Trimestral;	0																					
	t) Semestral;	18																					
	u) Anual.	65																					
P16	Após a inovação disruptiva no setor a volatilidade das receitas aumentou ou diminuíram?																						
	o) Volatilidade das receitas aumentou resultado da entrada e saída de clientes;	87																					
	p) Volatilidade das receitas aumentou resultado da alteração das táticas de <i>pricing</i> ;	52																					
	q) Volatilidade das receitas diminuíram resultado da permanência dos clientes;	75																					
	r) Volatilidade das receitas diminuíram resultado da alteração das táticas de <i>pricing</i> .	162																					
P17	Após a inovação os recebimentos passaram a ser antes ou depois dos pagamentos?																						
	k) Antes;	376																					
	l) Depois;	0																					
	m) Ao mesmo tempo.	0																					
P18	Após a inovação a sua empresa conseguiu partilhar com os seus <i>stakeholders</i> , todo o trabalho necessário com a reação ao desafio imposto ao nosso modelo de negócios?																						
	h) Articulamos com os nossos <i>stakeholders</i> a nossa reação à inovação;	162																					
	i) Procedemos a um trabalho interno na reação à inovação.	214																					
P19	O modelo de negócios da sua empresa ofereceu uma proteção integrada contra a inovação disruptiva por parte da concorrência?																						
	h) Sim, na nossa empresa temos garantida uma proteção de longo prazo;	56																					
	i) Não, apenas utilizamos as fortes potencialidades do nosso produto.	320																					

#	Perguntas	Respostas	
P20	O modelo de negócios da sua empresa baseou-se numa estrutura de custos que muda o jogo, após a inovação ocorrida?		
	h) Não o procedimento adotado foi por cortar nos custos associados à área de negócio em causa;	262	
	i) Sim, a empresa gerou uma estrutura de custos com flexibilidade para se ajustar ao jogo.	114	
P21	Qual o tipo modelo de negócios adotado após a inovação do modelo de negócios?		
	cc) Financeiro (receitas, lucros, preços, custos);	43	
	dd) Recursos, ativos, capacidades e competências;	64	
	ee) Atividades e Processos;	37	
	ff) Estratégia, vantagem competitiva, diferenciação, posicionamento;	26	
	gg) <i>Network</i> , parceiros, fornecedores, ecossistema;	103	
	hh) Clientes, segmentação, mercado alvo;	31	
	ii) Oferta, produtos e serviços;	51	
	jj) Governação, colaboração;	21	
	kk) Organização;	0	
P22	Após a inovação, como a empresa projetou, inovou e mudou o seu modelo de negócios?		
	h) Utilizou uma abordagem contextual;	208	
	i) Utilizou uma abordagem racional.	168	
P23	Após a inovação, o novo modelo implementado de índole reativa, cria valor?	Sim Não	
		89 287	
P24	De que forma criou valor?		
	k) Através da alteração do produto serviço;	31	
	l) Através da segmentação do mercado;	16	
	m) Através da remodelação do negócio.	42	
P25	Como é que a empresa geriu a reação à inovação do modelo de negócios ocorrida?		
	n) Perspetiva Estática;	9	
	o) Perspetiva Dinâmica;	36	
	p) Perspetiva Estratégica;	19	
	q) Perspetiva Operacional;	22	
P26	Qual o Valor Incremental Bruto da Produção, após a inovação? Discrimine o valor de todas as rubricas.		
	2013	2014	2015
	A 1M€	A 0M€	A 1M€
	B 3M€	B 1M€	B 2M€
	C 43M€	C 61M€	C 82M€
	D 28M€	D 24M€	D 17M€
	E 29M€	E 5M€	E 1M€
	F 18M€	F 32M€	F 49M€
P27	Qual o Consumo Incremental Intermédio, após a inovação? Discrimine o valor de todas as rubricas.		
	2013	2014	2015
	A 0M€	A 0M€	A 0M€
	B 2M€	B 0M€	B 1M€
	C 13M€	C 1M€	C 4M€
	D 8M€	D 11M€	D 1M€
	E 2M€	E 3M€	E 18M€
	F 2M€	F 1M€	F 2M€