

# Novos modelos de negócio

## *New business models*

João M. S. Carvalho

UNIVERSIDADE PORTUCALENSE / [joao.carvalho@upt.pt](mailto:joao.carvalho@upt.pt) / ORCID | 0000-0003-0683-296X  
[https://doi.org/10.14195/978-989-26-2225-5\\_40](https://doi.org/10.14195/978-989-26-2225-5_40)

**Resumo:** Os empreendedores procuram, para que as suas atividades sejam sustentáveis, novos modelos de negócio, que têm sido estudados academicamente, levando à criação de vários modelos de criação de organizações. Apresentamos, entre outros modelos anteriores, o modelo TIES (*Targeting Innovation, Entrepreneurship, and Sustainability*), que permite que o empreendedor maximize a sua probabilidade de sucesso. Este modelo engloba blocos conceituais ligados aos processos de inovação e empreendedorismo, de modelização de negócios e de planeamento estratégico e financeiro. Apresenta-se, também, uma forma mais completa de ver a proposição de valor, a qual inclui os valores económico, social, ecológico e psicológico.

**Palavras-chave:** novos modelos de negócio; inovação; empreendedorismo; sustentabilidade

**Abstract:** Entrepreneurs seek, for their activities to be sustainable, new business models, which have been studied academically, leading to the creation of several models of creation of organizations. We present, among other previous models, the TIES model (*Targeting Innovation, Entrepreneurship, and Sustainability*), which allows the entrepreneur to maximize his probability of success. This model encompasses conceptual blocks linked to the processes of innovation and entrepreneurship, business modelling, and strategic and financial planning. It also presents a more complete view of the value proposition, which includes economic, social, ecological and psychological values.

**Keywords:** new business models; innovation; entrepreneurship; sustainability

De acordo com Afuah & Tucci (2001), um modelo de negócio é o método pelo qual uma empresa reúne e usa os seus recursos para oferecer aos seus clientes um melhor valor, ganhando dinheiro com isso. Osterwalder *et al.* (2005) referem que o papel de um modelo de negócio é ser o desenho de como uma empresa faz o negócio. Mas há outros argumentos para além de ganhar dinheiro ou capturar valor económico. A criação de valor social e ecológico, a cocriação de valor e o valor partilhado são conceitos que apoiam essas novas abordagens (Austin & Seitanidi, 2012; Elkington, 1997; Jonker, 2011; Porter & Kramer, 2011). Assim, a criação e oferta de valor está na base de qualquer modelo de negócio. Como tal, definimos um modelo de negócio como uma ferramenta conceptual, estratégica e operacional,

que apresenta a proposição de valor (económico, social, ecológico e psicológico) do produto (bem, serviço, ideia) oferecido aos clientes (consumidores, prescritores, utentes) e a forma como a organização produz, distribui e tem receitas através da coordenação das atividades-chave e de um plano de *marketing*, visando cumprir a sua missão e contribuir para a sustentabilidade societal (Carvalho, 2018a e 2018b).

Um novo modelo de negócio é também uma potencial fonte de vantagens competitivas (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Markides & Charitou, 2004) que promovam uma maior satisfação dos *stakeholders*. O ideal é que seja difícil a sua replicação pelos concorrentes potenciais, como acontece em situações particulares de redes de negócios (Chatterjee, 2013) ou através de proteção de propriedade intelectual (Teece, 2010). Então, como criar um novo modelo de negócio?

Carvalho (2016) apresenta um modelo geral de empreendedorismo e gestão – Modelo dos 4i (M4i) – apontando quatro fases para os processos relacionados com o desenvolvimento e manutenção de um negócio (Figura 1):

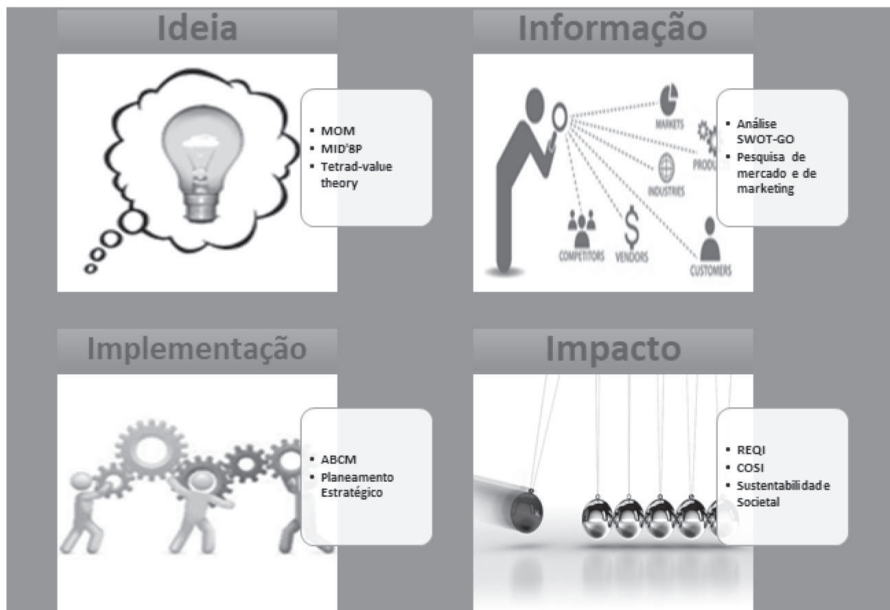


Fig. 1 – Modelo dos 4i.

A **Ideia** – A melhor forma de ter sucesso nos negócios é ter um produto (bem, serviço ou ideia) que satisfaça os consumidores, ou utentes, ou clientes, ou prescritores, numa primeira instância e, seguidamente, todos os *stakeholders*.

Para isso, o empresário deve ter como orientação estratégica dominante a orientação de mercado, a qual pode ser enquadrada no chamado Modelo de Orientação de Mercado (MOM: Carvalho, 2005), permitindo que o negócio possa ser sustentável ao longo do tempo. Na base da ideia estará a criação de valor. Todo o produto (bem, serviço, ideia) tem valor económico, relacionado com a satisfação da necessidade identificada (valor para o cliente, para a organização, para a sociedade), mas poderá também ter valor social (externalidades económicas, saúde e segurança na comunidade, qualidade de vida, igualdade de oportunidades, etc.), ecológico (preservação do planeta e do ambiente) e psicológico (valor transformacional de mentalidades, mudança de atitudes e comportamentos, novas aprendizagens, novas competências, maior autoeficácia, etc.) (*Tetrad-Value Theory*: Carvalho e Sousa, 2015).

Na idealização de um novo negócio, ou no desenvolvimento de um negócio já existente, a inovação é fundamental para captar os clientes do futuro que garantam a continuidade da organização. Como tal, propomos o Modelo de Inovação & Diferenciação 8P (MID'8P), que permite concentrar a reflexão estratégica à volta das dimensões cruciais para que esse processo aconteça nas organizações, seja de forma contínua, seja de forma disruptiva, ao nível do produto, preço, praça, promoção, pessoas, processos, parcerias e propósitos (Carvalho, 2016; Carvalho & Marnoto, 2016).

A **Informação** – A tomada de decisão por parte do empresário deve ser baseada na melhor informação que possa adquirir. Esta fase implica um trabalho árduo de estimação da procura, de análise da competitividade da organização, de avaliação do sector de atividade e da concorrência, de estudo da legislação aplicável e das exigências das autoridades que tenham poder sobre a área do negócio. É necessário testar o produto no mercado, assim como as estratégias de *marketing* para cada segmento de mercado. Toda esta informação pode ser reunida numa análise SWOT-GO, a qual, com esta abordagem, passará a ser uma análise que se operacionaliza no contexto estratégico da organização, apontando metas e objetivos possíveis para potenciar as forças, colmatar as fraquezas, defender das ameaças e aproveitar as oportunidades (Carvalho, 2016).

A **Implementação** – Se um negócio é exequível, isto é, se indicia a capacidade de ser sustentável económico-financeiramente no mercado, então é necessário desenhar um plano de negócios que demonstre a sua viabilidade. Aqui, propomos o Modelo Avançado de Criação de Negócios (ABCM), que engloba todo o processo

empreendedor, a criação de um modelo de negócio, o planeamento estratégico e a avaliação profissional da viabilidade do mesmo (Carvalho, 2016).

O **Impacto** – A medição dos impactos de um novo negócio é importante para o empresário e para todos os *stakeholders*, sendo também uma mais-valia de promoção do próprio negócio. Além do valor económico, os consumidores são sensíveis à existência de influências positivas do produto aos níveis social, ecológico e psicológico, não se importando de pagar mais por esse valor acrescido. Propõe-se a utilização do Modelo REQI, para avaliação interna de resultados, eficiência, qualidade e inovação, a par do instrumento de medida do Impacto nos Stakeholders Principais da Organização (COSI), que permite avaliar o impacto a nível interno e externo nos *stakeholders* das organizações. A consequência destes impactos pode ser avaliada nos níveis de sustentabilidade em sentido lato, englobando aspetos individuais (psicológicos), coletivos (sociais), ambientais (ecológicos) e económicos, no que chamamos de «sustentabilidade societal» (Carvalho, 2018a e 2018b).

Há muitos modelos de criação de negócios na literatura (*e.g.*, Afuah & Tucci, 2001; Al-Debei & Avison, 2010; Blank & Dorf, 2012; Chatterjee, 2013; Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Gyorffy, 2010; Habtay, 2012; Lindgreen, 2012; Michelin, 2012), sendo o mais conhecido o modelo CANVAS (Osterwalder *et al.*, 2005; Osterwalder & Pigneur, 2010). No entanto, propomos o modelo TIES (*Targeting Innovation, Entrepreneurship, and Sustainability*: Carvalho, 2018a e 2018b; Figura 2), que apresenta, em relação aos outros modelos, uma sistematização que leva em conta o papel crucial dos *stakeholders* (Freeman, 1984), das redes de cocriação (Chatterjee, 2013; Zott & Amit, 2009; Zott *et al.*, 2011) e a criação de múltiplo valor (Carvalho, 2016; Elkington, 1997, Jonker, 2011).

### 1. Inovação & Empreendedorismo

– Necessidade – Oportunidade



### 2. Modelo de Negócio

– Missão – Parceiros – Pessoas – Processos – Produtos – Preço – Praça – Promoção – Proposição de valor



### 3. Plano Financeiro e Estratégico

– Metas & Estratégias – Avaliação de desempenho

– Mapas contabilísticos – Viabilidade

**Fig. 2** – Modelo TIES.

O modelo TIES sistematiza todos os passos necessários para a criação de um novo negócio, diminuindo o risco de falência prematura do mesmo. Trata-se de um modelo que conjuga os conceitos e ideias dos modelos ABCM, MID'8P, REQI e COSI. Começa pelo bloco da inovação e empreendedorismo, estipulando que a necessidade humana, subjacente a qualquer negócio ou empreendimento, deve ser claramente definida. A oportunidade do negócio, em termos de rentabilidade financeira, social, ecológica e/ou psicológica, deve ser determinada, estudando-se o mercado e a sua dimensão e capacidade de compra de uma nova solução, que se materializa num produto (bem, serviço, ideia), o qual deve ser estudado e desenvolvido a partir de protótipos ou de simulação, de modo a verificar a adesão do mercado. Dever-se-á realizar igualmente estudos de *marketing* para tomar as melhores decisões quanto às restantes variáveis de *marketing-mix* básico (preço, distribuição e comunicação). Estamos no âmbito do modelo de negócio, o qual acompanha as variáveis de diferenciação e inovação (MID'8P), sendo necessário estabelecer preços, canais de distribuição e políticas de comunicação do produto. Desenham-se os processos de produção, distribuição e de outras atividades-chave, determinando quais as competências necessárias da equipa inicial para viabilizar o negócio, recorrendo a parcerias se for necessário, para conseguir a melhor qualidade do negócio. Os propósitos da organização são fundamentais, pois estão na base da visão dos empreendedores, informando a missão e a proposição de valor do produto básico. Por último, e não menos complexo, é necessário preparar os documentos e fazer as análises relacionadas com o plano estratégico e financeiro do negócio. Determinam-se as principais metas e estratégias a atingir pelo novo empreendimento, assim como o modelo de avaliação de desempenho a nível individual, coletivo e organizacional. Devem também ser estimados os valores de receitas e custos em geral, permitindo preencher os diversos mapas contabilístico-financeiros, que levarão à análise da viabilidade económico-financeira do negócio.

Em resumo, a aplicação do modelo TIES permite que o empreendedor faça o seu trabalho de casa de um modo reflexivo e estratégico, colocando-o perante todo o tipo de dificuldades que os mercados apresentam, o que poderá minimizar a probabilidade de ter um insucesso, sempre perigoso num país que ainda não valoriza a capacidade de iniciativa e de assunção de riscos das pessoas com perfil empreendedor.

## Bibliografia

- Afuah, A. & Tucci, C. (2001). *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*. New York: Irwin/McGraw-Hill.
- Al-Debei, M. & Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, 19, 359-376.
- Austin, J. E. & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part II. Partnership processes and outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41 (6), 929-968.
- Blank, S. & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual – The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. Pescadero: K & S Ranch, Inc., Publishers.
- Carvalho, J. M. S. (2005). *Organizações não Lucrativas – Aprendizagem Organizacional, Orientação de Mercado, Planeamento Estratégico e Desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, J. M. S. (2016). *Inovação & Empreendedorismo. Ideia, Informação, Implementação, Impacto*. Porto: Grupo Editorial Vida Económica.
- Carvalho, J. M. S. (2018a). *The Ties of Business. A Humanistic Perspective of Entrepreneurship, Innovation and Sustainability*. Berlin: Lambert Academic Publishing.
- Carvalho, J. M. S. (2018b). How to create, develop and sustain an organization? – The TIES Model. In G. L. Jamil *et al.* (Eds.). *Handbook of Strategic Innovation Management for Improved Competitive Advantage* (539-564). Hershey: IGI Global.
- Carvalho, J. M. S. & Marnoto, S. (2016). The 8P Innovation & Differentiation Model. *Education for Entrepreneurship: International Journal of Education for Entrepreneurship*, 6 (2), 7-17.
- Carvalho, J. M. S. & Sousa, C. (2015). Social entrepreneurship, sustainability, and Tetrad-Value Theory. In *Global Cleaner Production and Sustainable Consumption Conference 2015 (1-4 novembro, Sitges, Spain): Book of Abstracts*, WS-32-02.
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and to tactics. *Long Range Planning*, 43, 195-215.
- Chatterjee, S. (2013). Simple rules for designing business models. *California Management Review*, 55 (2), 97-124.
- Chesbrough, H. & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11 (3), 529-555.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Gabriola Island: New Society Publishers.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman/Ballinger.
- Gyorffy, L. (2010). Opinion: Direction and discipline: How leaders tap the creative talent of their enterprise. *International Journal of Innovation Science*, 2 (2), 91-93.
- Habtay, S. R. (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.

- Jonker, J. (2011). *New Business Models*. Working paper, Nijmegen School of Management, Radboud University Nijmegen, Netherlands.
- Lindgren, P. (2012). Business model innovation leadership: How do SME's strategically lead business model innovation? *International Journal of Business and Management*, 7 (14), 53-66.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80 (5), 86-92.
- Markides, C. & Charitou, C. D. (2004). Competing with dual business models: A contingency approach. *Academy of Management Executive*, 18, 22-36.
- Michelini, L. (2012). *Social Innovation and New Business Models – Creating Shared Value in Low-Income Markets*. Berlin: Springer.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A. *et al.* (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16 (article 1), 1-38.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1), 62-77.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43, 172-194.
- Zott, C. & Amit, R. (2009). The business model as the engine of network-based strategies. In P. R. Kleindorfer & Y. J. Wind (Eds.). *The Network Challenge* (259-275). Upper Saddle River: Wharton School Publishing.
- Zott, C. *et al.* (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37 (4), 1019-1042.