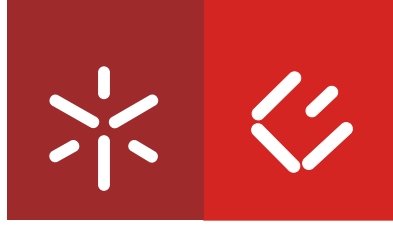


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Amit Assok Manilal

**Modelos de Negócio no âmbito do
E-Commerce: O Caso Paradigmático
da Farfetch**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Amit Assok Manilal

**Modelos de Negócio no âmbito do
E-Commerce: O Caso Paradigmático
da Farfetch**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor José Carlos Pinho
e coorientação da
Professora Doutora Paula Veiga

outubro de 2015

Agradecimentos

Ao longo deste árduo mas gratificante percurso, tive o privilégio de contar com a disponibilidade e confiança de inúmeras pessoas que, direta ou indiretamente, participaram nesta trajetória, contribuindo para a prossecução de muitos dos objetivos inerentes a este projeto académico.

Começo por agradecer aos meus Orientadores, Professor Doutor José Pinho e Professora Doutora Paula Veiga pelo apoio incondicional, pela partilha de conhecimento, pela disponibilidade, pela confiança depositada e principalmente por me terem sempre motivado a fazer mais e melhor.

Aos meus pais e à minha irmã, por terem acreditado e investido em mim, por todo o carinho, apoio e atenção que sempre me dedicaram e pela compreensão e paciência relativamente aos meus estados de espírito.

À minha namorada Ana Rita, por ter sido o meu grande pilar ao longo desta jornada.

Aos meus amigos, que não os posso enumerar sob o risco de alargar os agradecimentos até ao capítulo das conclusões, pelas trocas de ideias e *brainstormings* que muito contribuíram para aperfeiçoar o meu trajecto de investigação, o que se revelou essencial ao longo de todo este percurso.

À Farfetch, em nome da Shriti Laxmidas, por me ter concedido o privilégio de elaborar um estudo de caso sobre o seu modelo de negócio, pela disponibilidade, colaboração e partilha de *know-how*.

A todos Vós, os meus mais sinceros agradecimentos.

Resumo

O advento do *e-commerce* veio abrir espaço ao desenvolvimento de novos modelos de negócio assim como renovar o estudo e a discussão sobre o próprio conceito, ditando uma evolução nos tipos de modelos de negócio há muito identificados, que continuam a ser eficazmente rentabilizados, através do recurso a novas ferramentas tecnológicas.

Tendo como objetivo o estudo de modelos de negócio como uma composição de elementos que arquitetam a forma como uma organização cria, captura e entrega valor no contexto do *e-commerce*, colocaram-se duas questões centrais de investigação: 1) após o fulgurante boom da Internet, de que forma os modelos de negócio que surgem sedimentados no *e-commerce* se operacionalizam? 2) Como é que um modelo de negócio com uma determinada configuração é passível de dar resposta à constante evolução tecnológica?

Com base numa metodologia qualitativa orientada por questões “como” e “porquê”, foram formuladas nove proposições de investigação correspondentes aos nove blocos constitutivos da ferramenta *Business Model Canvas* de Osterwalder e Pigneur (2010), de forma a analisar em profundidade o modelo de negócio actual da Farfetch em cada um dos seus componentes constitutivos. Os dados primários e secundários foram agrupados por cada um dos blocos analisados de acordo com a sua relevância e coerência.

Os resultados foram obtidos através de várias entrevistas a um Diretor responsável da empresa, o que permitiu o estudo da realidade da empresa e da sua envolvência de modo a compreender e explicar todos os processos que consubstanciam a actividade da empresa, dando respostas às questões centrais de investigação do estudo.

Conclui-se que o modelo de negócio estudado cria valor combinando uma plataforma bilateral de *e-commerce* com a gestão estratégica dos mercados. O estudo conclui portanto que os vetores de inovação do modelo são, por um lado, potenciar através do *e-commerce* a criação de valor num sector tradicionalmente confinado a modelos de negócio tradicionais e por outro, oferecer aos seus clientes um *mix* de canais *online* e *offline* de elevada performance. Pode considerar-se, assim, o modelo de negócio da Farfetch como um modelo que permite a resposta eficaz às mudanças num contexto de permanente inovação tecnológica.

Palavras-chave: *E-commerce*; Modelos de Negócio; *Business Model Canvas*; Criação de Valor.

Abstract

The advent of e-commerce has opened up space for the development of new business models as well as for the renewal of the study and discussion of the concept itself, spelling an evolution in the business model typologies that have long been identified, and which continue to be effectively profitable, using new technological tools.

The study aims to study business models understood as a set of elements that determine the way an organisation creates, obtains and delivers value within the e-commerce context. Two main questions were raised in this research: 1) in the aftermath of the tremendous Internet boom, how are the business models that are well established in e-commerce operationalised? 2) How is a business model that has been designed in a certain manner able to respond to constant technological evolution?

Based on a qualitative methodology guided by “how” and “why” questions, nine research proposals were formulated corresponding to the nine building blocks of Osterwalder and Pigneur’s (2010) Business Model Canvas in order to carry out an in-depth analysis of each of the components of Farfetch’s business model. The primary and secondary data were grouped according to their relevance and coherence in each of the analysed blocks.

The results were obtained from several interviews to a firm’s responsible director which enabled to study the company and its environment so as to understand and explain all the processes that underlie its activity and thereby provide answers to the main research questions.

It was concluded that the business model creates value by combining a bilateral e-commerce platform with strategic market management. The study thus concludes that the model’s innovation vectors are, on the one hand, to enhance through e-commerce the creation of value in a sector traditionally confined to traditional models and, on the other, to offer its clients a mix of high performance online and offline channels. It is a model that allows for an effective response to changes in a context of permanent technological innovation.

Keywords: E-commerce; Business Models; Business Model Canvas; Value creation.

Índice	
I – Introdução.....	1
1.1. Enquadramento	1
1.2. Delimitação e Justificação do Tema	2
1.3. Objetivo de Estudo e Questões de Investigação.....	3
1.4. Estrutura da Dissertação	4
II – Enquadramento Teórico do Estudo.....	7
2.1. <i>E-Commerce</i>	7
2.1.1. Definição de <i>E-commerce</i>	7
2.1.2. <i>E-commerce</i> vs <i>E-business</i>	12
2.1.3. Classificação do <i>E-commerce</i> pela Natureza das Transações ou Interações	15
2.2. Modelos de Negócio	18
2.2.1. Origem e Definição de Modelos de Negócio	18
2.2.2. Componentes de Modelos de Negócio.....	24
2.2.3. <i>Business Model Canvas</i>	32
2.2.4. Tipos de Modelos de Negócios	45
III – Metodologia	51
3.1. <i>Design</i> e Estratégia de Investigação.....	51
3.2. Paradigmas Quantitativo e Qualitativo	54
3.3. Estudo de Caso	55
3.4. Critérios de Seleção do Caso	57
3.5. Recolha de Dados	58
IV – Resultados	63
4.1. Apresentação do Estudo de Caso Farfetch	63
4.2. Análise e Interpretação do Estudo de Caso Farfetch	65
4.2.1. Segmentos de Clientes	65
4.2.2. Propostas de valor	70
4.2.3. Canais.....	77
4.2.4. Relação com os clientes	80
4.2.5. Fluxos de rendimento.....	83
4.2.6. Recursos-Chave	86
4.2.7. Atividades-Chave	91
4.2.8. Parcerias-Chave	96
4.2.9. Estrutura de custos	103
4.2.10. Tela do Modelo de Negócio da Farfetch	105
4.3. Discussão de Resultados	107
V – Conclusão	121
5.1. Conclusões Finais	121
5.2. Limitações do Estudo	126
5.3. Sugestões para Investigações Futuras	128

VI – Bibliografia	131
6.1. Bibliografia geral	131
6.2. Outras Fontes Consultadas.....	135
Apêndices	139

Índice de Figuras

Figura 1 - Elementos Genéricos de Modelos de Negócio	25
Figura 2 - Elementos de um Modelo de Negócio de Sucesso.....	27
Figura 3 - Diagrama de Afinidades dos Modelos de Negócio.....	29
Figura 4 - Fontes de Criação de Valor no E-business	30
Figura 5 - Tela do Modelo de Negócio.....	32
Figura 6 - Tela do Modelo de Negócio	33
Figura 7 - Segmentos de Clientes.....	33
Figura 8 - Propostas de Valor	35
Figura 9 - Canais	36
Figura 10 - Fases do Canal.....	37
Figura 11 - Relação com os Clientes.....	38
Figura 12 - Fluxos de Rendimento.....	39
Figura 13 - Mecanismos de Fixação dos Preços.....	40
Figura 14 - Recursos-chave.....	41
Figura 15 - Atividades-chave	42
Figura 16 - Parcerias-Chave.....	43
Figura 17 - Estrutura de Custos	44
Figura 18 - Classificação dos Modelos de Negócio	46
Figura 19 - Farfetch em números.....	64
Figura 20 - Sistematização do bloco Segmentos de clientes	69
Figura 21 - Secção “Style Inspiration” do site Farfetch.....	71
Figura 22 - Boutique Experience (interior da embalagem personalizado).....	72
Figura 23 - Sistematização do bloco Propostas de Valor.....	77
Figura 24 - Sistematização do bloco Canais	79
Figura 25 - Campanha Unfollow.....	82
Figura 26 - Sistematização do bloco Relação com os Clientes	83
Figura 27 - Sistematização do bloco Fluxos de Rendimento.....	86
Figura 28 - Sistematização do bloco Recursos-Chave	91
Figura 29 – Modelo do Site	92
Figura 30 - Informação do produto no site.....	95
Figura 31 - Sistematização do bloco Actividades-Chave	96
Figura 32 - Rondas de Financiamento	100
Figura 33 - Sistematização do bloco Parcerias-Chave.....	103
Figura 34 - Sistematização do bloco Estrutura de Custos	105
Figura 35 - Tela do Modelo de Negócio da Farfetch.....	106
Figura 36 - Tela de Modelo de Negócio da Farfetch em A0	156

Índice de Quadros

Quadro 1 - Contraponto Teórico-prático da Proposição 1	107
Quadro 2 - Contraponto Teórico-prático da Proposição 2	109
Quadro 3 - Contraponto Teórico-prático da Proposição 3	110
Quadro 4 - Contraponto Teórico-prático da Proposição 4	111
Quadro 5 - Contraponto Teórico-prático da Proposição 5	112
Quadro 6 - Contraponto Teórico-prático da Proposição 6	113
Quadro 7 - Contraponto Teórico-prático da Proposição 7	115
Quadro 8 - Contraponto Teórico-prático da Proposição 8	116
Quadro 9 - Contraponto Teórico-prático da Proposição 9	118
Quadro 10 - Componentes Específicos dos Modelos de Negócio.....	139
Quadro 11 - Questões subjacentes aos modelos de negócio	142
Quadro 12 - Classificação de Modelos de Negócio por Timmers (1999)	144
Quadro 13 - Classificação de Modelos de Negócio por Tapscott, Lowy e Ticoll (2000)	146
Quadro 14 - Classificação de Modelos de Negócio por Applegate (2001)	147
Quadro 15 - Classificação de Modelos de Negócio por Weill e Vitale (2001)	148
Quadro 16 - Classificação de Modelos de Negócio por Afuah e Tucci (2003).....	149
Quadro 17 - Classificação de Modelos de Negócio por Turban <i>et al.</i> (2006).....	150
Quadro 18 - Classificação de Modelos de Negócio por Rappa (2010)	153
Quadro 19 - Classificação de Modelos de Negócio por Osterwalder e Pigneur (2010)	154

I – Introdução

1.1. Enquadramento

O final do último século ditou o início de uma nova era que estabeleceu canais de comunicação entre tudo e todos. A Internet criou um novo paradigma de conectividade total que se afigura hoje como uma verdadeira vantagem competitiva nos processos negociais, na qualidade dos serviços e na eficácia das organizações (M. M., Silva, A. R., Silva, Romão & Conde, 1999).

O desenvolvimento progressivo e crescente da Internet no quotidiano, seja ao nível lúdico ou profissional, torna inegável a importância e relevância desta ferramenta. A capacidade de acesso a um vasto repositório de dados em tempo real, através da Internet, revelou-se interessante para a comunidade académica, para o mundo dos negócios e para os consumidores na sua generalidade. O mundo dos negócios assimilou esta tecnologia na forma de comércio eletrónico (doravante designado por *e-commerce*) o que, possibilitou uma panóplia de oportunidades de negócio e simultaneamente um novo foco de estudo (Pinho, 2002).

O primeiro Congresso Mundial de gestão do *e-commerce* “*The First World Congress of the Management of Electronic Commerce*”, que teve lugar em Ontário, Canadá, no ano de 2000, é referido por Pinho (2002) como um momento decisivo para a constatação da evolução do papel da Internet que passa de uma simples tecnologia de informação para um importante instrumento de gestão na estratégia empresarial, traduzido no *e-commerce*. Este fenómeno, que adveio da Internet, vem impulsionar uma nova geração de comércio que rompe com os pressupostos que norteavam a economia tradicional, impulsionando uma nova estratégia que associa o *e-commerce* aos objetivos globais da empresa.

Este novo foco de estudo desempenha um papel vital na presente dissertação pois é no fundo o espaço da narrativa, o plano de fundo onde operam os modelos de negócio. Neste sentido, o busílis da temática concentra-se no estudo dos modelos de negócio no âmbito do *e-commerce*.

A rápida propagação da Internet determinou a inevitabilidade da criação de novos modelos de negócio movimentados no *e-commerce* (Mahadevan, 2000). Tais modelos de negócio, que se reconduzem ao escopo da presente dissertação, são indubitavelmente pertinentes e relevantes pois representam um papel positivo e preponderante na gestão corporativa (Shafer, Smith & Linder, 2005).

1.2. Delimitação e Justificação do Tema

A presente investigação foi motivada pela percepção de que os modelos de negócio *online* são críticos para potenciar o crescimento da economia pelo que o investimento nessa área deve ser estimulado.

A adoção de uma estratégia digital consubstancia-se na criação de novos modelos de negócio sedimentados no *e-commerce*, resultando num aumento de competitividade. Verifica-se que esta estratégia é primordialmente adotada por *startups*, caracterizadas pelo seu dinamismo, que apresentam um modelo de negócio inovador ou uma abordagem inovadora a modelos de negócio tradicionais (Chaffey, 2007).

O crescente número de negócios que nascem no contexto de *e-commerce* é assinalável, despertando o interesse para a investigação dos modelos de negócio neste âmbito (Chaffey, 2007). Deste modo, a presente dissertação pretende prosseguir o estudo dos modelos de negócio como uma composição de elementos passíveis de delinear como uma organização cria, captura e entrega valor no contexto do *e-commerce*, analisando e desconstruindo para tal o modelo de negócio atual da Farfetch, com base na aplicação da ferramenta *Business Model Canvas* de Osterwalder e Pigneur (2010), e perceber, desta forma, como se desenvolve a operacionalização do mesmo.

A decomposição do modelo de negócio da Farfetch significa pois um acréscimo de valor nesta área de conhecimento, pela dimensão, inovação, sucesso e complexidade na abordagem que apresenta o modelo de negócio da empresa, considerado paradigmático no âmbito do *e-commerce*, na linha de raciocínio da presente dissertação.

A escolha deste tema é justificada pelo interesse em compreender esta estratégia digital materializada no *e-commerce* e perceber de que forma se desenvolvem os modelos de negócio neste contexto.

1.3. Objetivo de Estudo e Questões de Investigação

O crescimento exponencial do número de negócios sedimentados *online* pode considerar-se um fenómeno global, que estimulou na afirmação do conceito do modelo de negócio (Amit & Zott, 2001; Zott, Amit & Massa, 2011).

O conceito e especificidades dos modelos de negócio são talvez as questões mais discutidas e ainda assim menos compreendidas na área do *e-commerce* e dos mercados virtuais (Alt & Zimmermann, 2001). Zott e Amit (2010) conceptualizam modelo de negócio como um sistema de atividades interdependentes que transcendem o foco da empresa, expandindo as suas fronteiras. Numa perspetiva complementar, Osterwalder e Pigneur (2010) afirmam que um modelo de negócio descreve a lógica como uma organização cria, captura e entrega valor.

Neste contexto, a presente dissertação tem como principal objetivo o estudo dos modelos de negócio como uma composição de elementos interdependentes e interrelacionados que arquitetam a forma como uma organização cria, captura e entrega valor, abrangendo atividades que vão para além do foco da organização na expansão das suas fronteiras no contexto do *e-commerce*.

No intuito de prosseguir o objetivo de investigação, foram formuladas duas questões centrais de investigação que delimitam o objeto de estudo e concretizam o cerne da temática:

- 1) Após o fulgurante boom da Internet, de que forma os modelos de negócio que surgem sedimentados no *e-commerce* se operacionalizam?
- 2) Como é que um modelo de negócio com uma determinada configuração é passível de dar resposta à constante evolução tecnológica?

1.4. Estrutura da Dissertação

A presente dissertação encontra-se estruturada essencialmente em 5 capítulos.

O primeiro corresponde à Introdução em que se pretende, de forma sucinta, enquadrar a temática que será alvo de investigação e a sua pertinência, bem como definir o objetivo e as questões centrais de investigação.

No segundo são desenvolvidos dois grandes pontos em que se procede ao enquadramento teórico através da revisão da literatura. O primeiro ponto diz respeito ao *e-commerce*, no sentido de possibilitar uma melhor compreensão dos conceitos, garantir uma maior clareza na delimitação conceptual de *e-commerce* e *e-business*, e classificar *e-commerce* pela natureza das transações ou interações. O segundo ponto é formulado com o objetivo de explicar a origem e o conceito de modelos de negócio, identificando os seus componentes e tipologias na perspetiva de vários autores. Neste ponto é explorado ainda o *Business Model Canvas*, que se identifica como o conjunto de componentes de modelos de negócio propostos por Osterwalder e Pigneur (2010). É dada especial relevância a este modelo na presente dissertação, por se tratar da ferramenta utilizada na análise e interpretação dos dados recolhidos no estudo de caso. De salientar que a revisão da literatura é fundamental para criar bases de forma a garantir uma análise e interpretação sustentada dos dados empíricos.

O terceiro capítulo consiste na metodologia que expõe o *design*, a estratégia de investigação e os procedimentos desenvolvidos neste âmbito. De referir que a abordagem prosseguida assume cariz qualitativo traduzindo-se na elaboração de um estudo de caso.

No quarto capítulo da presente dissertação, analisa-se, interpreta-se e discute-se o caso da Farfetch. A análise e interpretação do caso são realizadas em profundidade e baseiam-se na análise detalhada dos nove blocos constitutivos do *Business Model Canvas* de Osterwalder e Pigneur (2010). De forma a sistematizar os dados recolhidos e garantir uma maior compreensão da complexidade inerente ao modelo de negócio da Farfetch, recorre-se à elaboração de esquemas explicativos para cada um dos blocos. Relativamente à discussão de resultados, é elaborada através de um confronto entre a fundamentação teórica, resultante da revisão da literatura (com incidência

específica nos autores Osterwalder e Pigneur, 2010), e a análise empírica, através de informação pertinente resultante das entrevistas realizadas à representante da Farfetch.

Finalmente, no capítulo quinto, desenvolvem-se as conclusões finais que consistem numa síntese dos resultados obtidos tendo como base o objetivo da investigação, consubstanciado nas questões de pesquisa. Este capítulo reflete essencialmente as conclusões do estudo de caso, como exemplo paradigmático passível de auxiliar na formulação de novos pressupostos e novas abordagens para futuras investigações assim como identifica as limitações desta investigação.

II – Enquadramento Teórico do Estudo

2.1. E-Commerce

Para a presente dissertação o *e-commerce* assume especial relevância pois define o espaço da investigação. Considera-se essencial a percepção do conceito de *e-commerce* para avançar para o estudo dos modelos de negócio que se desenvolvem neste âmbito. O *e-commerce* funciona como o plano de fundo, a base onde decorre todo o estudo realizado. O conceito é analisado pela perspetiva de diversos autores que o diferenciam ou o assumem como indistinto com o conceito de *e-business*. Assume-se como relevante, ainda, a classificação do *e-commerce* pela natureza das transações ou interações sob a perspetiva de Turban, King, Viehland e Lee (2006).

2.1.1. Definição de E-commerce

“The term e-commerce is used as a catchall phrase to describe several interrelated concepts and business phenomena” (Chaudhury & Kuilboer, 2002, p. 6).

Há várias propostas para a definição de *e-commerce*. Conceptualmente o *e-commerce* surgiu como um fenómeno que deriva da necessidade de transferir as trocas comerciais para uma plataforma virtual onde a distância, o tempo e o espaço são variantes que não interferem e/ou impedem a sua realização. Pelo contrário, o *e-commerce* viabiliza de forma direta e sistemática o processo de compra, venda, transferência e troca de produtos, serviços e/ou informação através de redes, como a Internet (Turban *et al.*, 2006).

Segundo a *Infopédia* (2003-2015), numa definição mais generalista, o *e-commerce* é:

Nome dado à prática do comércio de bens ou serviços recorrendo a sistemas de telecomunicações e tecnologias de informação avançadas. A designação descreve, no fundo, qualquer forma de comércio na qual as partes interessadas (vendedor / comprador) interagem por meios eletrónicos ao invés da tradicional troca direta com contacto físico. É difícil apontar com certeza uma data para o início do comércio eletrónico, uma vez que este terá partido de iniciativas individuais de utilizadores da Internet, que, através de *newsgroups*, ofereciam bens e serviços em troca de uma compensação, monetária. De forma mais concreta, podemos situar o nascimento deste

fenómeno a partir de 1987, data em que os Estados Unidos tornaram legal a utilização comercial da Internet (S.P.).

De referir, no entanto, que o *e-commerce* não se resume apenas à atividade de comprar e vender na Internet. Mais do que um mediador eletrónico de transações financeiras entre organizações e clientes, muitos autores abrem o espetro do conceito, considerando como *e-commerce* toda e qualquer transação mediada por via eletrónica, seja ela de cariz financeiro ou não. O que significa que, até o simples ato de esclarecimento de um cliente operacionalizado através da Internet pode ser uma forma de *e-commerce* (Chaffey, 2007).

De acordo com Silva, *et al.* (1999), o *e-commerce* pode ser descrito com recurso a dois tipos de definição, uma definição fraca mais generalista e uma definição forte mais específica. Para a definição fraca, o *e-commerce* é: “Qualquer sistema tecnológico e económico que potencie ou facilite a actividade comercial de um conjunto variado de participantes através de mecanismos electrónicos” (p. 2). Por sua vez, para a definição forte, o *e-commerce* é: “Qualquer sistema tecnológico e económico que potencie ou facilite a actividade comercial de um conjunto variado de participantes e que inclua o suporte à generalidade das próprias transações comerciais” (p. 2).

Apesar destas definições não serem contrastantes, a grande diferença reside no fato do grau de exigência ser mais elevado na definição forte, pois requiere uma efetiva transação comercial com pagamento processado eletronicamente para se considerar *e-commerce*.

Chaudhury e Kuilboer (2002), concebem o *e-commerce* como “the conducting of business activities using the Internet platform and in particular the Web. The Web runs over the Internet platform and uses the hypertext transfer protocol” (p. 6). O processo de compra através dos meios proporcionados pelos meios de comunicação social, nomeadamente a televisão, através das “televendas”, ou o telefone através das chamadas comerciais para promoção de produtos/serviços, não constituem formas de *e-commerce*, pois não se desenvolvem na plataforma Internet. Esta definição mais restritiva auxilia no enquadramento do *e-commerce* única e exclusivamente no âmbito das trocas comerciais desenvolvidas através da Internet. Timmers (1999), por outro lado, defende que a amplitude do espetro de

atividades de negócio que recaem sob a alçada de *e-commerce* condiciona a lógica de uma definição restritiva do conceito.

Rayport e Jaworski (2002) consideram o *e-commerce* como: “technology-mediated exchanges between parties (individual or organizations) as well as the electronically based intra- or interorganizational activities that facilitate such exchanges” (p. 4).

Também o Governo do Reino Unido define o escopo do *e-commerce* para a indústria: “E-commerce is the exchange of information across electronic networks, at any stage in the supply chain, whether within an organization, between businesses, between businesses and consumers, or between the public and private sector, whether paid or unpaid” (cit. por Chaffey, 2007, p. 9).

O *e-commerce* deteve um impacto revolucionário e os seus efeitos consubstanciam-no como um fenómeno passível de provocar significativas mutações ao nível económico, industrial e de mercado:

The truly revolutionary impact of the Internet Revolution is just beginning to be felt. But it is not “information” that fuels this impact. It is not “artificial intelligence”. It is not the effect of computers and data processing on decision making, policymaking, or strategy. It is something that practically no one foresaw or, indeed even talked about 10 or 15 years ago; e-commerce _ that is, the explosive emergence of the Internet as a major, perhaps eventually the major, world-wide distribution channel for goods, for services, and, surprisingly, for managerial and professional jobs. This is profoundly changing economics, markets and industry structure, products and services and their flow; consumer segmentation, consumer values and consumer behavior; jobs and labour markets. But the impact may be even greater on societies and politics, and above all, on the way we see the world and ourselves in it. (Drucker, 2002, p. 3-4).

Várias perspetivas, de várias ordens, se perfilam no que respeita ao desenho das possíveis aceções de *e-commerce*. Kalakota e Whinston (1997) definem *e-commerce* com recurso a diferentes perspetivas, nomeadamente: 1) perspetiva comunicacional, em que o processo de *e-commerce* se desencadeia com a viabilização de informação, de produtos, de serviços ou de pagamentos na Internet; 2) perspetiva de processo negocial, em que o *e-commerce* se consubstancia na aplicação de tecnologia às transações negociais e aos *workflows*; 3) perspetiva de serviço, em que o *e-commerce* estimula a redução progressiva de custos, aumentando a rapidez e qualidade do serviço prestado; 4) perspetiva *online*, em que o *e-commerce* desenvolve o ato de compra e venda e de informação numa plataforma *online*.

Similarmente, Turban et al. (2006) identificam o *e-commerce* em diferentes perspetivas. Numa perspetiva de comunicação, como a entrega de bens, serviços, informação ou pagamentos através dos meios eletrónicos. Por outro lado, numa vertente comercial, de trocas, como o meio de compra e de venda de produtos, serviços e informação na Internet.

No que respeita ao processo negocial, o *e-commerce* atua como: 1) viabilizador do desencadear de processos negociais nas redes eletrónicas; 2) serviço, passível de reduzir os custos associados à atividade enquanto aumenta proporcionalmente a qualidade do serviço ao cliente, potenciando a rapidez e eficiência na execução. Relativamente à abordagem relacionada com a aprendizagem, possibilita formação e educação *online* nas escolas, universidades e outras organizações, incluindo no mundo dos negócios. Os referidos autores entendem que o *e-commerce* incrementa a colaboração inter e intraorganizacional, constituindo um espaço virtual de agregação comunitária que possibilita aos vários membros, aprenderem, transacionarem e colaborarem enquanto comunidade (Turban et al., 2006).

Por sua vez, Rayport e Jaworski (2002), caracterizam o *e-commerce* da seguinte forma:

- Como facilitador da comunicação entre as partes (organizações ou indivíduos) no que respeita à troca de informação digital, coordenando os fluxos de bens e serviços, ou a transmissão das encomendas efetuadas de forma digital.
- Como estímulo à tecnologia, através da utilização de *browsers* da Internet, nomeadamente no *World Wide Web*. Enquanto nos negócios tradicionais as transações entre cliente e mercado se desenvolviam pela interação estritamente física, com o *e-commerce* as transações são geridas com recurso à tecnologia.
- O foco do *e-commerce* passa progressivamente de uma simples operação tecnológica para uma relação de mediação tecnológica. A grande diferença é que agora a transação já não é mediada através de operações de contato humano mas em larga escala por intermédio da tecnologia. A plataforma de contato entre compradores e vendedores deixa de ser no espaço físico, o *marketplace*, passando para o espaço virtual, o *marketspace*.

- O escopo do *e-commerce* abrange as atividades inter e intraorganizacionais no apoio às trocas. Neste sentido, este é um fenômeno que determina como as relações entre organizações empresariais se relacionam com os seus pares (clientes, fornecedores, parceiros, concorrentes e mercado); e como operam, ao nível interno, na gestão de atividades, processos e sistemas.

A grande vantagem do *e-commerce* traduz-se basicamente por operar *online* o que potencia a eficiência e a efetividade dos negócios, podendo desenvolver uma atividade 24 horas por dia, 7 dias por semana. Mais ainda, possibilita também, a redução significativa dos custos de produção e distribuição dos produtos e serviços. No entanto, esta característica não garante 100% de sucesso do modelo de negócio.

A fórmula não é mágica, é necessário seguir escrupulosamente um plano de negócios e elaborar uma análise cuidada das potencialidades e fraquezas que o negócio oferece de forma a concretizar o sucesso pretendido. Ao longo dos anos o *e-commerce* tem vindo a apresentar simultaneamente casos de sucesso e de fracasso, sendo que a venda de bens e serviços *online* tem crescido exponencialmente (Bidogli, 2002).

O *e-commerce* veio estabelecer uma nova interpretação de comércio sustentada na globalização e baseada no acesso privilegiado à informação que marca a atualidade. Funciona como um catalisador nos processos de negócio das empresas, na rentabilização dos recursos humanos e essencialmente na promoção de novos modelos de negócio, estabelecendo um novo paradigma de interação entre as empresas e entre estas e os consumidores finais (Silva et al., 1999).

O contexto empresarial tem sido alvo de alterações significativas na forma de fazer negócios. As empresas de estrutura tradicional têm feito um esforço relevante para fazer um *upgrade* no seu modelo de negócio para o *e-commerce*, traduzindo-se numa abordagem inovadora na forma como vendem os seus produtos e serviços num mercado cada vez mais competitivo. O aproveitamento eficaz das potencialidades do *e-commerce* é assumido como crucial na estratégia empresarial, resultando numa importante vantagem competitiva (Korper & Ellis, 2000). O *e-commerce* ao acrescentar a flexibilidade e a acessibilidade,

caraterísticas da Internet, ao comércio tradicional, gera automaticamente novas oportunidades de atividades comerciais. (Bidogli, 2002).

Para Timmers (1999), o *e-commerce* pode ser visto como complementar ao negócio tradicional, mas, por outro lado, pode ainda significar uma inovadora forma de fazer negócio, numa abordagem totalmente distinta. A combinação das diversas variáveis que confluem na conceção de *e-commerce*, tais como interação, *networking*, multimédia e processamento de informação, incrementam novos rumos de negócio, novas diretrizes negociais. Para o propósito da presente investigação a definição de *e-commerce* adotada segue a mesma linha de raciocínio de Turban et al. (2006).

2.1.2. *E-commerce* vs *E-business*

A *International Business Machines* (IBM) foi uma das primeiras empresas a utilizar o termo *e-business* com o lançamento de uma campanha de marketing direcionada a empresas com o objetivo de conectar os seus sistemas eletrónicos à *Web* (Chaudhury & Kuilboer, 2002; H. A. Napier, Rivers, Wagner & J. B. Napier, 2006).

Apesar dos conceitos de *e-business* e *e-commerce* serem na maioria das vezes utilizados como sinónimos pelos pontos de convergência existentes entre ambos, cada um deles compreende caraterísticas que os diferencia e autonomiza. O *e-commerce* corresponde à compra e venda, ao marketing e à disponibilização de produtos e serviços através de redes informáticas. Também o *e-business* abrange no seu conceito todo o processo de transação entre fornecedores e clientes, o que implica a sobreposição de atividades com o *e-commerce*. A distinção reside no alargamento do espetro nos processos de *e-business*, que incorporam também as transações internas das organizações, como as transações relacionadas com a aquisição, com a logística, com a gestão da cadeia de aprovisionamento, com os pagamentos, com o controlo de *stocks* e com o acompanhamento na expedição das encomendas (Combe, 2006). “E-business refers to the use of electronic networks within an organization. E-commerce refers to exchanges of goods and services in a market transaction between parties” (VanHoose, 2003, p. 8).

Nem todas as transações eletrônicas podem ser consideradas *e-commerce*. O serviço ao consumidor, o desenvolvimento de parcerias negociais ou o processo transacional entre unidades dentro da mesma organização, muito embora tendam a ser classificados como atividades no âmbito de *e-commerce*, na realidade não há qualquer tipo de transação que implique a transferência da propriedade ou o direito de uso de um bem, serviço ou ativo económico. Na realidade este tipo de atividades enquadram-se no *e-business*, que corresponde aos vários processos, quer de coordenação na tomada de decisão ou de implementação das funções de produção, marketing e gestão nas organizações sejam empresas, organizações não-governamentais ou agências governamentais; desenvolvidos através de redes eletrónicas como a Internet (VanHoose, 2003).

Enquanto o *e-commerce* medeia e conduz operações de transação entre o consumidor e o fornecedor *online*, o *e-business*, numa versão mais abrangente, traduz-se em todas as atividades negociais via *online* que viabilizam o *e-commerce* (Chaudhury & Kuilboer, 2002). Também para Carvalho *et al.* (2002), a diferença entre *e-business* e *e-commerce* reside no facto do primeiro supor a existência de um modelo de negócios integrado que atua numa plataforma *online*, enquanto o segundo se restringe às transações *per se*, como meio de distribuição. Para Jelassi e Enders (2005), o *e-commerce*, detendo características mais específicas que o *e-business* pode ser considerado uma subcategoria do mesmo.

Assim como o *e-commerce*, o *e-business* reveste-se de inúmeras definições que são utilizadas em diferentes contextos (Tassabehji, 2003). As empresas têm reforçado a sua relação com os clientes através de meios eletrónicos de informação e comunicação, conduzindo ao termo *e-business*. *E-business* significa iniciar, organizar e encetar processos de negócio eletrónicos, na forma de troca de serviços através de redes de comunicação públicas ou privadas, tal como a Internet. Os diferentes atores: negociais, administrativos ou consumidores, podem assumir uma dualidade de papéis, ora como fornecedores, ora como clientes finais e a relação ou interligação do negócio com os meios eletrónicos acrescenta valor seja ao nível monetário, ou na forma de contribuição intangível (Meier & Stormer, 2009). O conceito de *e-business* converge, assim, no seu espectro uma fusão de processos de negócio *online*, como aplicações corporativas e estruturas

organizacionais, fundamentais à criação de um modelo de negócio de alto rendimento (Kalakota & Robinson, 2001). Segundo McKay e Marshall (2004), o *e-business* potencia o comércio e a performance negocial com base na Internet e outras tecnologias de informação. *E-business* pode ser definido como um meio de conexão capaz de potenciar processos negociais, *e-commerce*, comunicação organizacional e colaboração entre clientes, fornecedores e outras partes interessadas no âmbito de uma empresa, servindo-se de redes como a Internet, Intranet, Extranet e outras, para sustentar os processos comerciais (Combe, 2006).

Jelassi e Enders (2005), por sua vez, definem-no como um meio eletrónico de desenvolvimento de negócios numa organização, seja ao nível interno e/ou externo. As atividades internas de *e-business* incluem a ligação entre os funcionários de uma determinada organização através de uma plataforma Intranet que promove a partilha da informação, a disseminação de conhecimento e o reporte de apoio à gestão. Também se inserem neste âmbito as atividades de apoio pós-venda e a colaboração com parceiros negociais. O *e-business* não pode ser valorado de uma forma restritiva ou isolada das restantes atividades de uma empresa. A organização deverá concertar a estratégia de negócio *online* com o *offline*, de forma a refletir um todo organizacional coerente.

Neste sentido, para Lientz e Rea (2011), o *e-business* tende a tornar-se inevitável na realidade empresarial por representar o próximo passo na evolução das organizações, assim como dos processos de negócio. A razão para tal facto prende-se com o inegável e crescente recurso à tecnologia e automatização que vai sendo progressivamente exigida no trabalho, potenciando novas oportunidades e proporcionais riscos associados.

A relação entre *e-business* e *e-commerce* é bastante próxima, dificultando por vezes a definição concreta de cada um dos conceitos isoladamente. Tendo como ponto de partida uma visão do conceito de *e-commerce* mais corrente, que o relaciona com as transações de compra e venda de produtos e serviços, a convergência com o *e-business* passa pelo alargamento do espetro do conceito de *e-commerce*, abrangendo também o serviço ao cliente, as parcerias negociais, a gestão de plataformas *e-learning* e de transações eletrónicas no âmbito das organizações (Turban *et al.*, 2006).

Não raras vezes, o termo *e-commerce* é utilizado de forma lata, compreendendo não só a compra e venda de bens e serviços mas também a disponibilização de informação, o serviço ao cliente pré e pós venda, a colaboração com parceiros comerciais e os meios de incremento da produtividade nas organizações. Esta definição mais abrangente conduz a uma sobreposição do conceito com o de *e-business*, o que gera uma utilização indistinta dos termos (Napier *et al.*, 2006).

Para Tassabehji (2003) os termos *e-commerce* e *e-business* pela proximidade conceptual que apresentam, têm um significado equivalente. Também Barnes e Hunt (2001), utilizam os termos *e-commerce* e *e-business* indistintamente. Afirmam a abrangência que os meios eletrónicos permitem nas operações comerciais, nomeadamente a interatividade, a conectividade, o conhecimento e os fluxos de informação que potenciam a qualidade do serviço e a distribuição de produtos digitais.

Para o propósito da presente dissertação, os conceitos de *e-commerce* e *e-business* são utilizados de forma indistinta, pelo facto da investigação desenvolvida pretender analisar o *e-commerce* sob uma perspectiva mais abrangente, ampliando assim o espectro de análise.

No ponto seguinte proceder-se-á ao estudo da classificação do *e-commerce* pela natureza das transações e interações de forma a perceber como os diversos atores comerciais, sejam empresas, organizações ou consumidores, se interrelacionam tendo como cenário de ação o *e-commerce*.

2.1.3. Classificação do *E-commerce* pela Natureza das Transações ou Interações

De forma recorrente classifica-se o *e-commerce* pela natureza das transações ou das interações entre os intervenientes que desenvolvem as mais variadas relações comerciais no âmbito do *e-commerce*. Turban *et al.* (2006) distinguem diferentes categorias de *e-commerce*:

- *Business-to-Business* (B2B): Desenvolve-se entre empresas ou organizações. A *Dell* e a *Marks & Spencer* são exemplos de empresas que desenvolvem interações B2B com os seus fornecedores.

- *Business-to-Consumer* (B2C): Inclui transações de retalho de produtos ou serviços das empresas para os consumidores/clientes finais. Esta categoria de *e-commerce* também é designada como *e-tailing* (retalho *online*). A *Amazon.com* é um exemplo de B2C.
- *Business-to-Business-to-Consumer* (B2B2C): Nesta categoria, a empresa fornece produtos/serviços para um cliente que por sua vez, também é uma empresa. Os produtos/serviços tanto podem ser direcionados aos clientes da empresa como aos seus colaboradores. Um exemplo de B2B2C é uma empresa que paga à *AOL* para fornecer acesso à Internet aos seus colaboradores, em vez de cada colaborador pagar diretamente à *AOL* uma taxa por esse serviço. Outro exemplo é a venda de serviços de viagens, tais como bilhetes de avião e quartos de hotel, por parte de companhias de aviação ou unidades hoteleiras a eventuais parceiros de negócio como agências de viagens, que posteriormente vendem os mesmos serviços a clientes. Como último exemplo, a *Godiva* vende chocolates diretamente a empresas clientes que, por sua vez, poderão oferecer os mesmos aos seus colaboradores ou a outras empresas. Esta categoria frequentemente está incluída no âmbito do B2B.
- *Consumer-to-Business* (C2B): A categoria abrange os indivíduos que, através da Internet, vendem produtos ou serviços a organizações ou a indivíduos. A *Priceline.com* é um exemplo de uma empresa que coordena transações C2B.
- *Consumer-to-Consumer* (C2C): Nesta categoria os consumidores transacionam diretamente com outros consumidores, por exemplo a venda de imóveis ou carros pelos próprios proprietários. Outros exemplos são a publicitação de serviços pessoais através da Internet e a publicação de produtos em sites de leilões para licitação.
- *Peer-to-Peer Applications*: Esta tecnologia pode ser utilizada em várias categorias como C2C, B2B e B2C, e permite o estabelecimento de uma rede de parceiros *online* para a partilha de bases de dados e processamento direto entre os mesmos. Por exemplo a aplicação peer-to-peer na categoria C2C, permite que os utilizadores possam partilhar música, vídeos, *software* e outros.

- *Mobile Commerce*: Transações e atividades de *e-commerce* desenvolvidas total ou parcialmente através de uma rede móvel ou fixa. Por exemplo, a utilização de telemóveis com acesso à Internet para aceder à sua atividade bancária ou encomendar um livro através do *Amazon.com*. O *mobile commerce* é frequentemente definido como as transações conduzidas fora de casa ou do escritório.
- *Intrabusiness e-commerce*: Inclui todas as atividades organizacionais internas que envolvem as trocas de bens, serviços ou informação entre as várias unidades e indivíduos da respetiva organização. Tais atividades vão desde a venda de produtos corporativos aos seus colaboradores até à formação *online* e ao esforço de estruturação colaborativa. Normalmente é desenvolvido através de redes de Intranet ou portais corporativos.
- *Business-to-Employees (B2E)*: É uma subcategoria do *Intrabusiness*, em que a organização disponibiliza serviços, informação ou produtos aos colaboradores.
- *Collaborative Commerce*: Verifica-se quando pessoas singulares ou coletivas se agrupam de forma a comunicarem ou colaborarem no contexto *online*. Por exemplo, parceiros de negócios situados em pontos geográficos diferentes podem conceber conjuntamente o *design* de um produto como acontece na *Dell* ou efetuarem previsões quanto à procura de determinado produto como o faz a *Marks & Spencer* com os seus fornecedores.
- *Nonbusiness E-commerce*: Várias instituições (sem cariz comercial), como organizações sem fins lucrativos, académicas, sociais, religiosas e agências governamentais, recorrem ao *e-commerce* para reduzir as suas despesas ou para melhorar a operacionalização das suas atividades e dos seus serviços ao cliente.
- *E-Learning*: Viabiliza formação e ensino regular no contexto *online*. O *e-learning* é frequentemente utilizado por organizações, na formação e requalificação dos seus colaboradores (também designado por *e-training*). É também prática corrente nas universidades virtuais.
- *Exchange-to-Exchange (E2E)*: Uma troca descreve um mercado eletrónico público com vários compradores e vendedores. À medida que as trocas

desenvolvidas em B2B aumentam, faz sentido que estas se conectem entre si. Esta categoria é um sistema formal que conecta duas ou mais trocas.

- *E-Government*: Nesta categoria, uma entidade governamental compra ou fornece bens, serviços ou informação de ou para negócios (G2B) ou de ou para cidadãos (G2C).

O *e-commerce* está intimamente relacionado com o conceito de modelo de negócio, dado que se configura como uma “geografia” virtual passível de desencadear, manter e sustentar diversas categorias de modelos de negócio com as mais variadas conjugações de atores negociais. Deste modo, importa analisar a origem e a definição de modelos de negócio que serão abordadas no ponto seguinte.

2.2. Modelos de Negócio

Considerando a importância do conceito de Modelo de Negócio para a presente dissertação, dado que a sua evolução e expansão foi impulsionada pelo crescente progresso da Internet e do *e-commerce*, reveste grande interesse o estudo da origem do conceito assim como da sua delimitação, a par da definição dos seus tipos e componentes respetivos, pela perspetiva dos autores mais relevantes da área.

2.2.1. Origem e Definição de Modelos de Negócio

O conceito de modelo de negócio começou a ser aplicado muito antes deste termo ter alcançado o protagonismo que detém na atualidade. A sua utilização corrente como termo técnico foi introduzida primeiramente na área dos negócios, tendo transitado posteriormente para a área académica, sendo a literatura nesta matéria ainda embrionária e dispersa (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Zott, Amit & Massa, 2011).

A pesquisa na área dos modelos de negócio ganhou notoriedade no final dos anos 90 em consequência do boom verificado com a utilização da Internet (Timmers, 1999; Mahadevan, 2000; Alt & Zimmermann, 2001; Afuah & Tucci, 2002; Morris, Schindehutte & Allen, 2005). O crescimento da Internet e do e-

commerce na última década foram os fatores que mais contribuíram para a necessidade de clarificar o conceito de modelos de negócio (Teece, 2010).

Magretta (2002) realça a importância dos modelos de negócio referindo que “A company didn’t need a strategy, or a special competence, or even any customers – all it needed was a Web-based business model that promised wild profits in some distant, ill-defined future” (p. 3).

A investigação na área dos modelos de negócio tem sido conduzida e discutida na esfera do *e-business*, dos sistemas de informação, da tecnologia, da gestão estratégica e da gestão em geral (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005; Shafer, Smith & Linder, 2005).

Os investigadores nesta área dedicam-se principalmente em definir e representar modelos de negócio genéricos no âmbito do *e-business* e no desenvolvimento de tipologias também referenciadas como taxonomias (como será desenvolvido no ponto 2.2.4).

Enquanto o conceito de *e-business* tende a consolidar-se, o interesse na pesquisa transfere-se para a investigação das oportunidades de exploração do mercado tecnológico de *e-business*, despertando assim o interesse na transformação dos modelos de negócio tradicionais ou no desenvolvimento de novos modelos que maximizem as oportunidades proporcionadas pela inovação tecnológica. Esta multiplicação das opções tornou a concepção e implementação dos modelos de negócio numa tarefa bastante complexa. Como resultado, o debate em torno dos modelos de negócio torna-se naturalmente mais pertinente. No entanto, enquanto muitos investigadores se dedicam ao estudo dos modelos de negócio, subsiste ainda um preocupante défice de ferramentas teóricas na literatura que viabilizem a estruturação e codificação do conhecimento nesta área (Pateli & Giaglis, 2004).

Na mesma linha de pensamento de Pateli e Giaglis (2004), Al Debei e Avison (2010) consideram que o acesso a níveis de informação e conhecimento adequados é um fator crítico de sucesso de um negócio, num mundo de crescente complexidade ambiental em que a natureza dos negócios, processos e tecnologia se alteram constantemente. A adaptação por parte das organizações é imperativa e inevitável, de forma a sobreviverem e alcançarem o sucesso. O reforço da posição competitiva, aprimorando a capacidade de responder

rapidamente às mudanças ambientais pode ser sustentado na adoção de modelos de negócio adequados a este novo mundo de negócios digitais.

A análise efetuada às definições existentes de modelos de negócio ilustra a falta de consenso que impera no que respeita aos fundamentos teóricos nesta matéria (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Magretta, 2002; Morris *et al.*, 2005; Al-Debei & Avison, 2010). Apesar das várias tentativas efetuadas por um número considerável de publicações que visaram a clarificação do conceito de modelo de negócio, ainda não existe uma definição que seja genericamente aceite como tal (Osterwalder, *et al.*, 2005). Por outras palavras, volvidas quase duas décadas desde a introdução do termo, ainda não foi formulada uma definição consensual (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; George & Bock, 2011; Zott *et al.*, 2011).

Osterwalder *et al.* (2005) referem que os modelos de negócio têm um papel bastante importante no que concerne à compreensão, partilha, análise, simulação e gestão da lógica inerente ao negócio de uma empresa.

Vários autores têm vindo a associar ao conceito diferentes aceções. Como consta em Zott *et al.* (2011), um modelo de negócio tem sido referido como uma afirmação (Stewart & Zhao, 2000), uma descrição (Applegate, 2000; Weill & Vitale, 2001), uma representação (Morris, Schindehutte & Allen, 2005; Shafer *et al.*, 2005), uma arquitetura (Timmers, 1998; Dubosson-Torbay, Osterwalder & Pigneur, 2002), uma ferramenta ou modelo conceptual (Osterwalder, 2004; Osterwalder, *et al.*, 2005; George & Bock, 2011), um modelo estrutural (Amit & Zott, 2001), um método (Afuah & Tucci, 2001), um enquadramento (Afuah, 2004), um padrão (Brousseau & Penard, 2006) e um conjunto (Seelos & Mair, 2007).

Al-Debei e Avison (2010) analisam os modelos de negócio como um quadro conceptual coerente que fornece uma compreensão holística da lógica empresarial subjacente a uma organização. Os modelos de negócio são dinâmicos e podem ser utilizados em diferentes níveis e para fins diversos dentro das organizações.

Numa perspetiva semântica, proposta por Osterwalder *et al.* (2005), ambas as palavras negócio e modelo têm um significado específico por si só. No entanto, a combinação de ambas resulta na percepção de modelo de negócio como uma ferramenta conceptual que expressa a lógica de negócio de uma empresa, pelo

que é fundamental determinar qual o valor fornecido aos clientes, de que forma é feito e quais as consequências financeiras. Ao nível empresarial, a modelação de negócios é o equivalente ao método científico, pois inicia com as hipóteses que são posteriormente testadas ao nível prático e revistas quando necessário (Magretta, 2002).

Numa abordagem simples e concisa, Linder e Cantrell (2000) consideram modelo de negócio como a lógica fundamental de uma organização para a criação de valor. O modelo de negócio de uma empresa orientada para o lucro explica como esta realiza dinheiro. Stewart e Zhao (2000), na mesma linha de raciocínio, consideram que modelo de negócio é uma demonstração de como uma empresa ganha dinheiro e como sustenta esse lucro ao longo do tempo. Similarmente, Rappa (2010) salienta que um modelo de negócio pode ser descrito como um método de fazer negócios através do qual uma empresa se sustenta, ou seja, gera receitas. O modelo de negócio expõe a forma como uma empresa ganha dinheiro, ao especificar onde se posiciona na cadeia de valor.

Magretta (2002) elabora uma analogia entre modelo de negócio e uma boa história, pois sugere que os modelos de negócio podem ser vistos como histórias que explicam como as empresas operam. Defende que um bom modelo de negócio responde às seguintes questões: Quem é o cliente? O que valoriza o cliente? Assim como, às questões fundamentais que todos os gestores têm imperativamente de colocar: Como é que a empresa lucra neste negócio? Qual a lógica económica subjacente que explica a forma de gerar valor para os clientes a um preço apropriado? De acordo com Anderson e Markides (2006), a criação de modelos de negócio tem como objetivo clarificar quem são os atores no negócio em causa e como estabelecer a sua relação de forma explícita. As relações nos modelos de negócio são formuladas com base nos valores transacionados entre os atores.

Chesbrough (2007) defende que os modelos de negócio podem ser inovadores em cada um dos elementos constitutivos como por exemplo na sua proposta de valor.

Um modelo de negócio é concebido como um mecanismo que medeia o desenvolvimento tecnológico como *input* e a realização de valor económico como *output* (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). Do mesmo modo Al-Debei e Avison

(2010) enfatizam que os modelos de negócio podem ser aplicados como ferramentas conceituais de mediação entre tecnologia e a consecução dos objetivos e ainda como capital de conhecimento útil para apoiar as funções de tomada de decisão. Podem ainda ser utilizados para explicar três fenómenos: *e-business* e o recurso às tecnologias de informação nas organizações; questões estratégicas como criação de valor, vantagem competitiva e performance empresarial, e gestão tecnológica e de inovação (Zott *et al.*, 2011).

Timmers (1999) foi um dos primeiros autores a avançar com uma definição formal de modelo de negócio caracterizando-o como uma arquitetura para o produto, serviço e fluxos de informação, incluindo a descrição dos vários atores envolvidos no negócio e respetivos papéis, é uma descrição dos potenciais benefícios para os vários atores do negócio e uma descrição das fontes de receita. Seguindo a mesma corrente de pensamento, Morris *et al.* (2005), define modelo de negócio como uma representação concisa de como um conjunto interrelacionado de variáveis de decisão nas áreas da estratégia ou economia com a finalidade de alcançar uma vantagem competitiva sustentável nos mercados definidos.

Numa perspetiva de criação de valor, Amit e Zott (2001) consideram que os modelos de negócio representam o desenho do conteúdo de transação, estrutura e gestão, de modo a criar valor através da exploração de novas oportunidades de negócio. Os mesmos autores mais tarde conceptualizaram um modelo de negócio de uma empresa como “a system of interdependent activities that transcends the focal firm and spans its boundaries” (Zott & Amit, 2010, p. 216). Complementarmente, Osterwalder e Pigneur (2010) afirmam que um modelo de negócio descreve a lógica como uma organização cria, captura e entrega valor.

Neste sentido, os modelos de negócio correspondem, no fundo, aos meios através dos quais uma empresa é capaz de criar valor através da coordenação do fluxo de informação, produtos e serviços, quando em contato com clientes, parceiros, concorrentes e governo (Kallio, Tinnila & Tseng, 2006). Também Shafer *et al.* (2005) definem modelo de negócio como a representação da lógica inerente à empresa e às suas escolhas estratégicas de forma a criar e capturar valor.

Um modelo de negócio é uma combinação única de três fluxos cruciais para os negócios: o fluxo de valor, o fluxo das receitas e o fluxo referente à logística. O fluxo de valor identifica a proposta de valor para os consumidores, fornecedores,

criadores de mercado e portais no contexto da Internet. O fluxo de rendimento é um plano para assegurar a geração de receita. O fluxo referente à logística engloba diversas questões relacionadas com o desenho da cadeia de fornecimento para o negócio (Mahadevan, 2000). Numa vertente idêntica, Sorescu, Frambach, Singh, Rangaswamy, e Bridges (2011) relacionam um modelo de negócio com um sistema específico de estruturas interdependentes, atividades e processos que funcionam como uma lógica organizacional de uma empresa que conduz à criação e apropriação de valor; ou seja transforma este conjunto de atividades e processos num sistema integrado.

Osterwalder e Pigneur (2002), definem modelo de negócio como o valor que uma empresa acrescenta aos vários segmentos de clientes, e à sua arquitetura e rede de parceiros que auxiliam ativamente na criação e promoção de valor de forma a garantir um fluxo de receita lucrativo e sustentável. Desta forma, os autores sugerem uma definição baseada em quatro pilares fundamentais: a inovação no produto, a relação com o cliente, a gestão de infraestruturas e a questão financeira.

Os modelos de negócio articulam a lógica, a informação e outras evidências que servem de base à proposta de valor para o cliente e uma estrutura de receitas viável com custos proporcionais ao acréscimo de valor. Em síntese, prende-se com o benefício que a empresa concede aos clientes, como se organiza na metodologia para o fazer e como retém uma porção da valorização (Teece, 2010).

Apesar das várias perspetivas supra referidas pelos diferentes autores não resultarem numa definição unânime, verifica-se um padrão de convergência no que concerne à representação do modelo de negócio como a lógica da empresa/organização e à sua descrição de criação, captura e entrega de valor (Shafer *et al.*, 2005; Teece, 2010; Zott *et al.*, 2011).

No entendimento da presente dissertação, o conceito de modelo de negócio prosseguido congrega influências das definições propostas por Zott e Amit (2010) e Osterwalder e Pigneur (2010). Neste sentido, para a definição adotada, modelo de negócio aglutina uma composição de elementos interdependentes e interrelacionados que arquitetam a forma como uma organização cria, captura e entrega valor, abrangendo atividades que vão para além do foco da organização na expansão das suas fronteiras.

2.2.2. Componentes de Modelos de Negócio

Como foi possível constatar no ponto anterior, a diversidade presente nas definições de modelo de negócio disponíveis e sua falta de convergência coloca também desafios no que concerne à delimitação da natureza dos componentes que constituem um modelo de negócio (Morris *et al.*, 2005). Afuah e Tucci (2001) enfatizam a importância dos componentes ao referir que um modelo de negócio pode ser visto como um sistema constituído por componentes, ligações entre os mesmos e dinâmicas inerentes.

Várias terminologias têm vindo a ser utilizadas quando referidos os elementos atômicos do modelo de negócio, tais como: componentes, funções, atributos ou pilares (Afuah & Tucci, 2001; Petrovic, Kittl & Teksten, 2001; Weill & Vitale, 2001).

No debate em torno do conceito de modelo de negócio é também frequente a discussão relativa aos diferentes “elementos” que o constituem (Zott *et al.*, 2011), aos “componentes” (Morris *et al.*, 2005), ou “blocos constitutivos” (Osterwalder & Pigneur, 2010). Ao longo da presente dissertação a designação utilizada é a de componentes de modelo de negócio na linha de Morris *et al.* (2005).

A investigação no domínio dos componentes de negócio parte da análise do conceito de modelo de negócio, para posteriormente o decompor nos seus elementos essenciais (Pateli & Giaglis, 2004). Um modelo de negócio resulta, pois, da composição de elementos de cariz estratégico que serão explanados em detalhe ao longo deste ponto.

Os componentes são identificados como interdependentes. Apesar do esforço de decomposição dos modelos, ainda subsiste alguma obscuridade relativamente à natureza da relação que estabelecem (Morris *et al.*, 2005).

Como é possível constatar na Quadro 10, que consta do Apêndice, vários autores referem os componentes sendo que, a falta de consenso tem sido prejudicial neste campo (Morris *et al.*, 2005), pois não permite eleger um elenco taxativo comumente aceite pelas várias correntes doutrinárias.

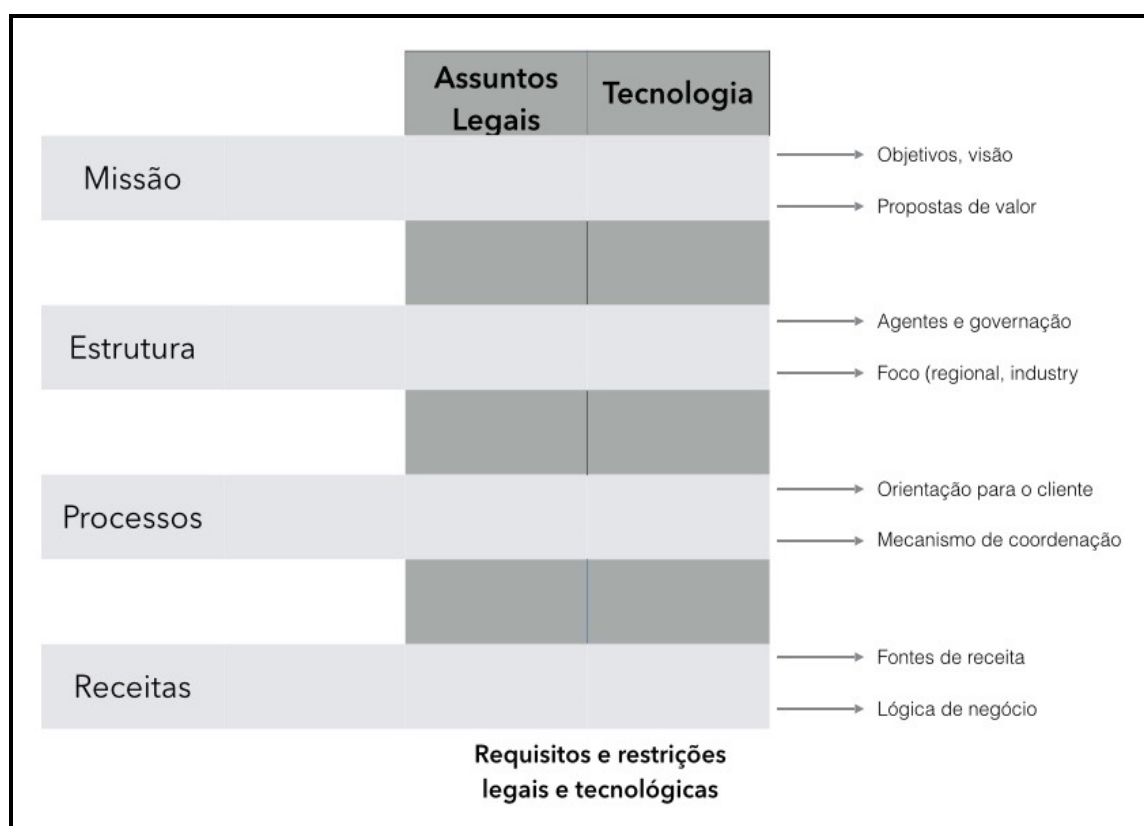
A análise aos componentes do modelo de negócio, na perspectiva de vários autores organizados por ordem cronológica, pode ser observada no Quadro 10, que consta do Apêndice, que referencia os componentes dos modelos de negócio com variações entre dois a oito componentes enunciados por autor. As

perspetivas demonstram a relevância tanto pelas similitudes encontradas como pelas divergências acentuadas.

Mahadevan (2000) especifica três componentes: o fluxo de valor, o fluxo de receitas e o fluxo logístico. O fluxo de valor identifica a proposta de valor para os clientes, vendedores, criadores de mercado e portais no âmbito da Internet. O fluxo de receitas é um plano para assegurar a geração de receitas para o negócio. Por último, o fluxo logístico aborda vários aspetos relacionados com o desenho da cadeia de valor do negócio.

Com o objetivo de agregar as várias linhas de pensamento até então propostas e no sentido de estabelecer um denominador comum para a discussão dos modelos de negócio nesta matéria, Alt e Zimmermann (2001) elaboraram a distinção entre seis elementos genéricos que compõem um modelo de negócio: missão, estrutura, processos, receitas, questões legais e tecnologia. De seguida, proceder-se-á à descrição detalhada de cada um dos componentes constantes na Figura 1.

Figura 1 - Elementos Genéricos de Modelos de Negócio



Fonte: Alt e Zimmermann, 2001, p. 7 – Adaptado

Missão

Um dos elementos essenciais de um modelo de negócio é o desenvolvimento de um elevado nível de compreensão da visão global da empresa, dos objetivos estratégicos e da proposta de valor incluindo as características básicas dos produtos ou serviços. Neste sentido, a missão assume particular relevância.

Estrutura

Estabelece quais os agentes e funções que constituem uma comunidade empresarial específica, focando também a indústria, clientes e produtos.

Processos

Fornece uma visão mais detalhada relativamente à missão e estrutura do modelo de negócio, demonstram também os elementos do processo de criação de valor.

Receitas

São o resultado fundamental de um modelo de negócio de forma a garantir a sua viabilidade, assim sendo as fontes de receita e os investimentos necessários devem ser criteriosamente analisados sob uma perspetiva não exclusivamente de curto prazo.

Assuntos legais

Têm de ser considerados em todas as dimensões dos modelos de negócio, pois podem influenciar a visão geral e as próprias decisões estruturais relativas ao modelo de negócio.

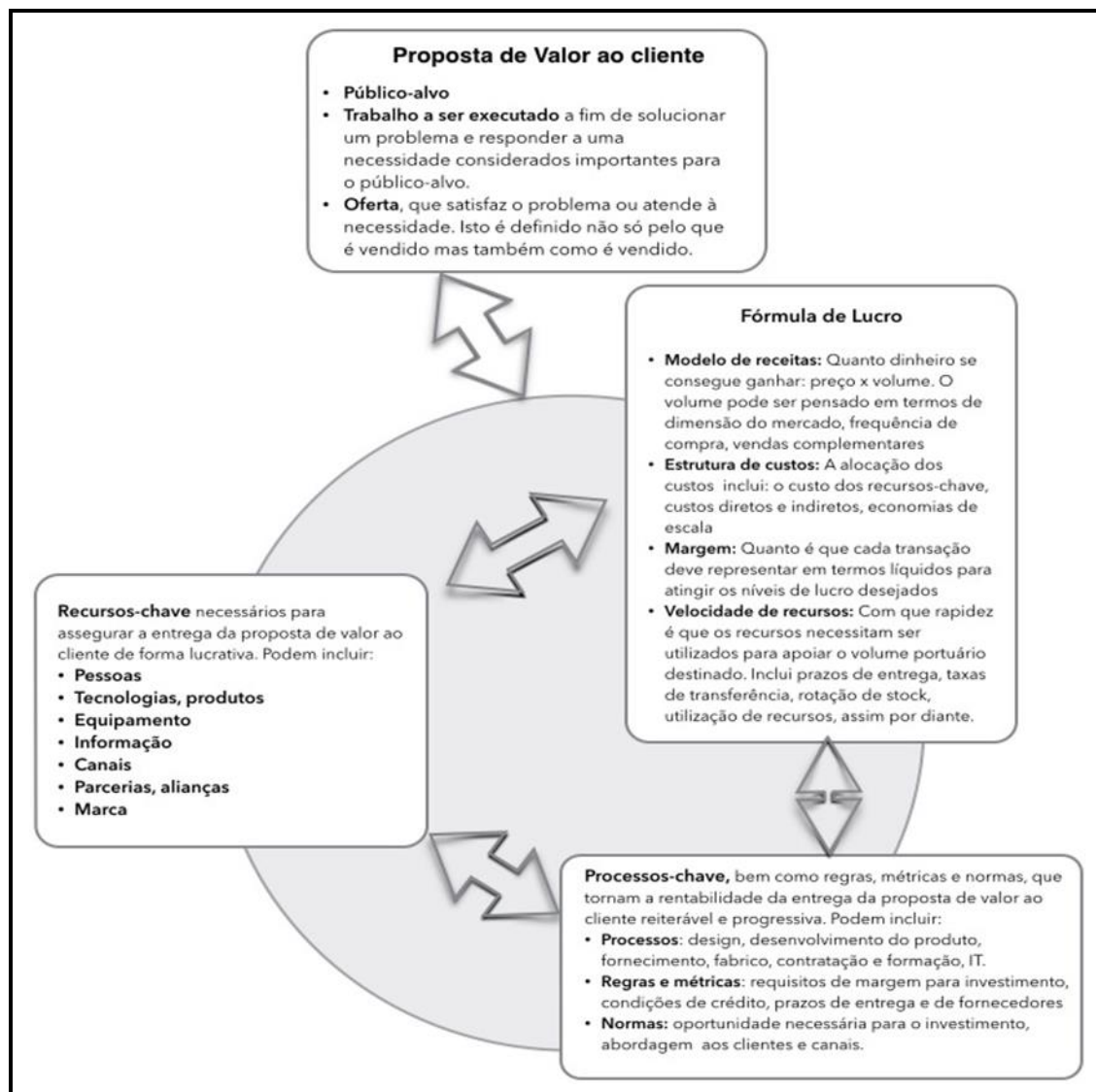
Tecnologia

As questões ligadas à tecnologia influenciam todos os aspetos relacionados com os modelos de negócio, como tal, é fundamental ter em conta a evolução tecnológica e o seu impacto no desenho dos modelos de negócio.

Os autores propuseram os elementos genéricos mencionados, como um enquadramento capaz de desenvolver modelos de negócio sustentáveis. Defendem ainda, que para desenhar um modelo de negócio têm de ser considerados todos estes elementos, assim como as respetivas dinâmicas entre eles.

Johnson, Christensen e Kagermann (2008) consideram que os modelos de negócio consistem em quatro elementos interdependentes que, em conjunto, criam e fornecem valor, como está explícito na Figura 2.

Figura 2 - Elementos de um Modelo de Negócio de Sucesso



Fonte: Johnson *et al.*, 2008, p. 54 – Adaptado

O mais importante é a proposta de valor para o cliente: uma empresa bem-sucedida necessariamente tem de encontrar estratégias para criar valor para os seus clientes. A fórmula de lucro define o plano através do qual uma empresa gera valor para si e em simultâneo para os seus clientes. Os recursos-chave são ativos tais como pessoas, tecnologia, produtos, equipamentos, entre outros. O

foco reside nos principais elementos que criam valor para o cliente e para a empresa e a forma como estes elementos interagem entre si.

Os processos-chave são processos operacionais e administrativos que permitem que a entrega de valor pela empresa seja efetuada com sucesso e estimule a repetição e o aumento em escala. Estes quatro elementos formam os pilares de qualquer negócio. A complexidade deste quadro de componentes reside na interdependência das partes, ou seja, as alterações efetuadas a cada um dos elementos afeta os restantes e a empresa como um todo (Johnson *et al.*, 2008).

Para Casadesus-Masanell e Ricart (2010), os modelos de negócio são compostos por dois grupos de elementos: 1) as escolhas de gestão sobre a forma como a organização deve operar e 2) as consequências dessas mesmas escolhas. As escolhas incluem mas não se limitam a práticas de compensação, contratos comerciais, locação de instalações, vendas e iniciativas de marketing, entre outras. Partindo do pressuposto que todas as escolhas têm as suas consequências, os autores referem o seguinte exemplo: as políticas de preços (escolha) têm implicações no que se refere ao volume de vendas que por sua vez, afetam as economias de escala e o poder de negociação da empresa (consequência).

Morris *et al.* (2005) definiram os componentes básicos para um modelo de negócios bem formulado com recurso a seis questões que foram concebidas através dos aspetos comuns das várias perspetivas encontradas na literatura. Os componentes mais enfatizados dizem respeito à proposta de valor, ao cliente, aos processos internos, às competências e à forma como a empresa faz dinheiro. A estes, acrescenta-se a estratégia competitiva que reflete a necessidade de traduzir as competências principais e a proposta de valor num posicionamento de mercado sustentável.

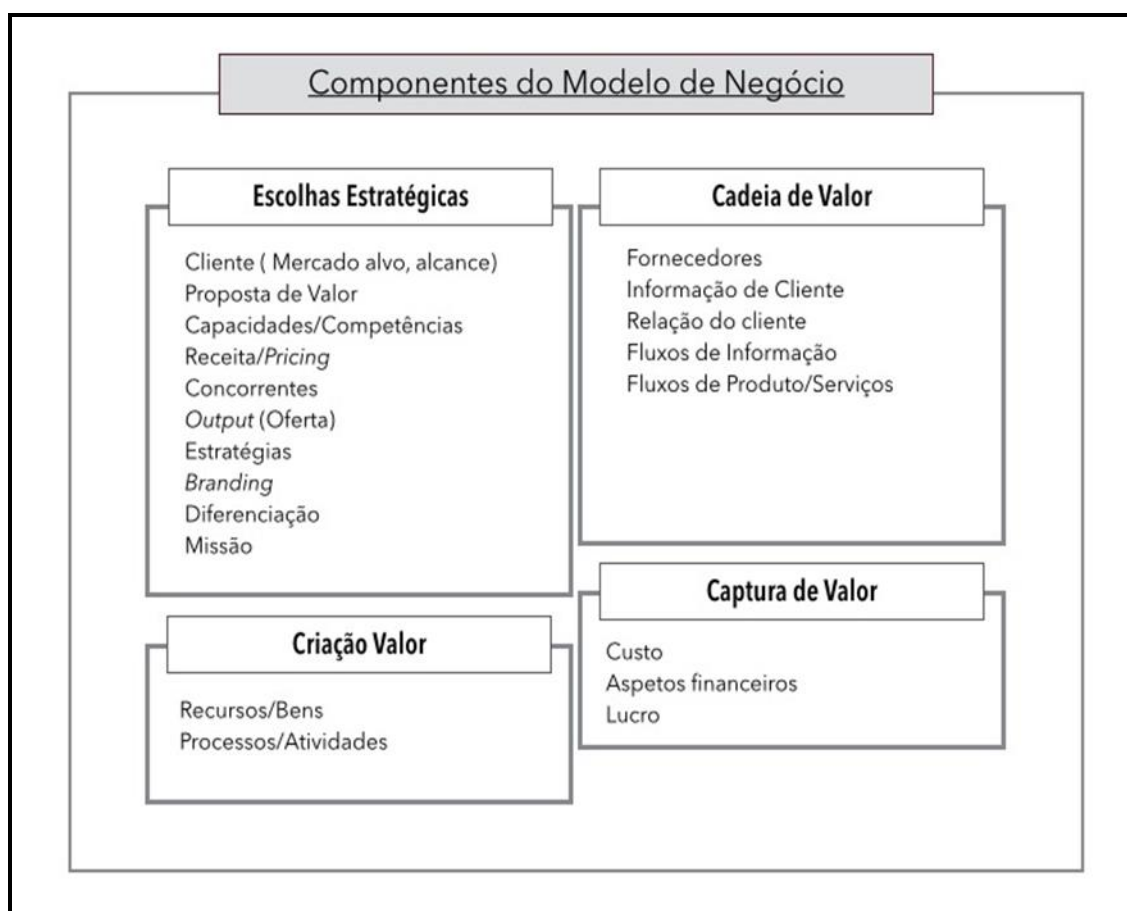
Estas questões, que se encontram representadas na Quadro 11, que consta do Apêndice, poderão ser aplicadas aos vários tipos de empresas, refletindo as considerações de *design* necessárias de forma a enquadrar diferentes níveis de crescimento, horizontes de tempo e recursos estratégicos.

Através da sua revisão da literatura Shafer *et al.* (2005) selecionaram doze artigos relevantes de vários autores que definem modelos de negócio de publicações

entre 1998 e 2002, resultando na identificação de quarenta e dois componentes diferentes de modelos de negócio.

De forma a garantir uma melhor percepção, os autores desenvolveram um diagrama (ver Figura 3) classificando os componentes mais citados em quatro categorias principais: escolhas estratégicas, cadeia de valor, criação de valor e captura de valor.

Figura 3 - Diagrama de Afinidades dos Modelos de Negócio



Fonte: Shafer *et al.*, 2005, p. 202 – Adaptado

A partir da análise e interpretação dos dados apresentados no diagrama (Figura 3) supra exposto, os autores definiram modelo de negócio como uma representação da lógica essencial inerente à empresa e às suas escolhas estratégicas de forma a criar e capturar valor no âmbito de uma cadeia de valor, isto é, cimentaram o conceito nas quatro grandes categorias identificadas que agrupam os principais componentes dos modelos de negócio (Shafer *et al.*, 2005).

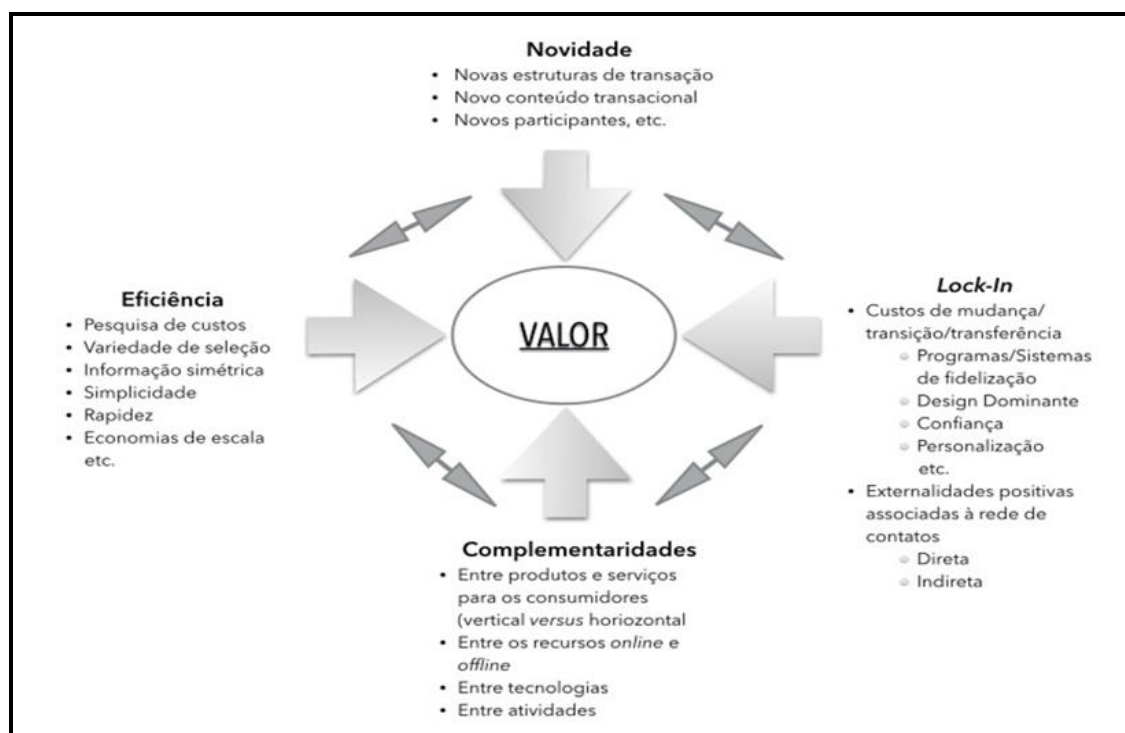
Através da análise aos componentes dos modelos de negócio efetuada por Zott *et al.* (2011), é revelado que o componente predominante está relacionado com o conceito de valor.

De acordo com Porter (1985), valor corresponde ao montante que os compradores estão dispostos a pagar face ao que a empresa lhes proporciona. O valor é medido pelo total de receitas, ou seja, a empresa é lucrativa se o valor gerado for superior aos custos envolvidos na criação do mesmo.

Para Amit e Zott (2001) o termo valor refere-se ao valor total criado nas transações de *e-business*, quer seja a empresa, o cliente ou outro participante na transação que se apropria desse mesmo valor.

Para os autores referidos, um modelo de negócio incorpora quatro fontes principais de criação de valor: eficiência, complementaridade, retenção e inovação, como pode ser observado na Figura 4 (Amit & Zott, 2001).

Figura 4 - Fontes de Criação de Valor no E-business



Fonte: Amit e Zott, 2001, p. 504 – Adaptado

A eficiência implica a diminuição do custo de cada transação, ou seja, quanto maior a eficiência do negócio, menores são os seus custos, logo o seu valor

acresce. A eficiência inclui os custos de pesquisa, o intervalo de seleção, informação simétrica, simplicidade, rapidez, economias de escala, entre outros.

A complementaridade entre bens e serviços verifica-se, quando, em conjunto, detêm mais valor do que de forma isolada. A complementaridade pode existir entre produtos e serviços para clientes, tecnologias, atividades e recursos *online* e *offline*. Dado que o potencial para a criação de valor nos negócios é estimulado pela constância de transações com clientes e pelos incentivos à manutenção e melhoria das parcerias encetadas, o processo de retenção previne a migração de clientes e parceiros estratégicos para empresas concorrentes, pelos elevados custos que a mudança (*switching costs*) significaria. Exemplos de estratégias de retenção são programas de fidelização, utilização de um *design* predominante, confiança, personalização, e o aproveitamento de uma rede de externalidades positivas (Amit & Zott, 2001). Por último, a inovação, de acordo com o conceito de Schumpeter (1934), refere-se à introdução de novos produtos ou serviços, métodos de produção, distribuição ou marketing e à criação de novos mercados. A criação de valor através da inovação também se verifica no plano da condução dos negócios, ou seja, com o recurso a métodos inovadores de estruturação de transações.

Embora todo o esforço encetado pelos diferentes autores no sentido de alcançar uma abordagem comumente aceite, a maioria das publicações revela uma falta de consenso no que concerne aos componentes que constituem um modelo de negócio e a sua importância, como foi possível observar no Quadro 10, apresentado no Apêndice.

Apenas algumas exceções demonstram uma subtil convergência nesta matéria, como é o caso de Zott *et al.* (2011) que identificam o conceito de valor como o componente predominante na constituição dos modelos de negócio e o seu universo de estudo.

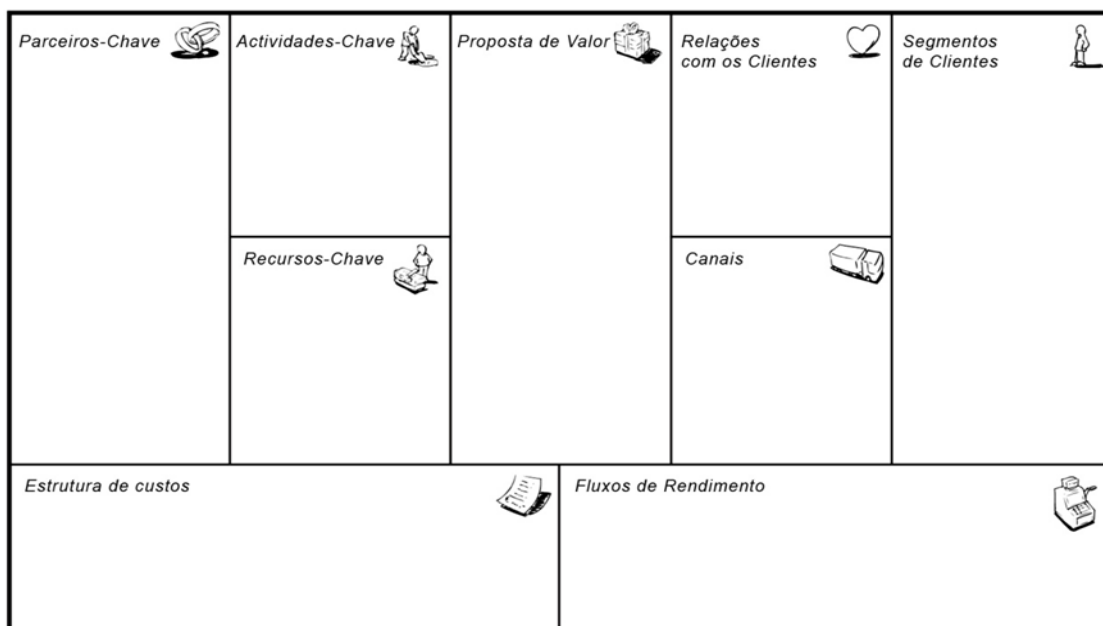
A comprovar este esforço de convergência no que se refere aos componentes dos modelos de negócio, salienta-se a necessidade identificada por vários autores em criar uma ferramenta *standard*, capaz de caracterizar qualquer modelo de negócio. Para ser útil, esta ferramenta teria de ser razoavelmente simples, lógica, compreensível, passível de ser avaliada e viável em termos operacionais (Morris *et al.*, 2005). Face ao que foi referido, considera-se que a tela de Osterwalder e

Pigneur (2010) é um meio para responder a esses requisitos por ser uma ferramenta intuitiva, capaz de implementar uma linguagem comum e tornar-se numa referência na área dos modelos de negócio. Esta ferramenta será aprofundada no ponto subsequente.

2.2.3. *Business Model Canvas*

Osterwalder e Pigneur (2010) consideram que o modelo de negócio de uma empresa pode ser descrito e analisado através da ferramenta *Business Model Canvas* composta por nove blocos (ver Figura 5) que se interligam, numa lógica representativa da forma como a empresa gera lucro.

Figura 5 - Tela do Modelo de Negócio

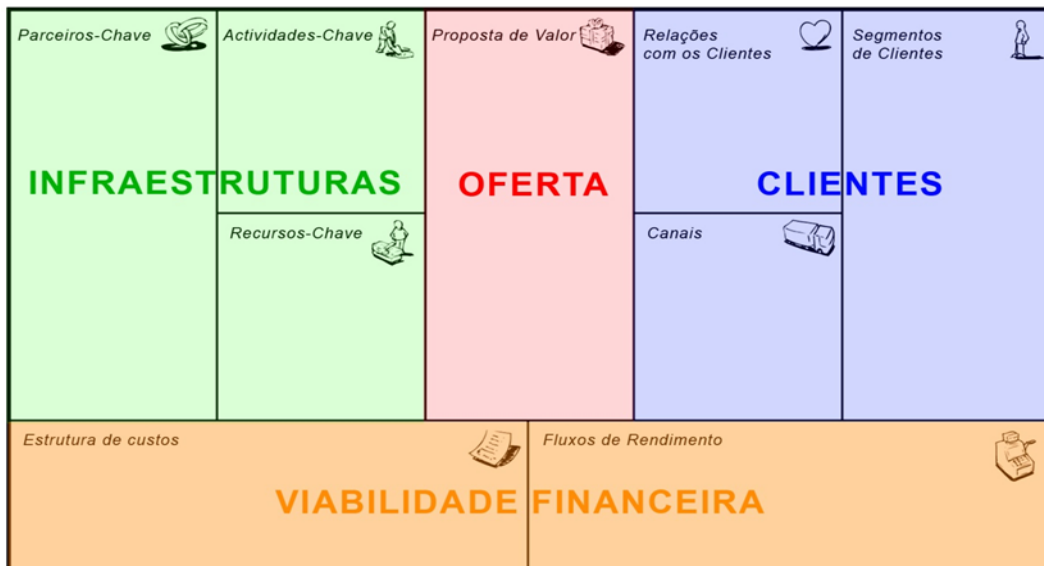


Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2010, p. 44

Os nove blocos constitutivos do Canvas [Segmentos de Clientes (Figura 7 – v. página 31), Propostas de Valor (Figura 8 – v. página 33), Canais (Figura 9 – v. página 34), Relações com os Clientes (Figura 11 – v. página 36), Fluxos de Rendimento (Figura 12 – v. página 37), Recursos-Chave (Figura 14 – v. página 39), Atividades-chave (Figura 15 – v. página 40), Parcerias-Chave (Figura 16 – v. página 41) e Estrutura de Custos (Figura 17 – v. página 42)] fazem correspondência às quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta,

infraestrutura e viabilidade financeira como pode ser verificado na Figura 6 (Osterwalder, 2004).

Figura 6 - Tela do Modelo de Negócio

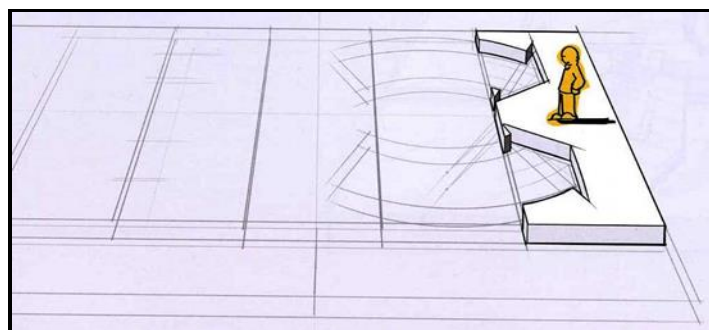


Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2010, p. 44 – Adaptado

A cada um dos nove blocos constitutivos da Tela, corresponde um conjunto de questões formuladas por Osterwalder e Pigneur (2010) que se colocam à empresa ou organização e que permitem conhecer e analisar o seu modelo de negócio:

1 – Segmentos de Clientes

Figura 7 - Segmentos de Clientes



Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2010, p. 20

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

(Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 21)

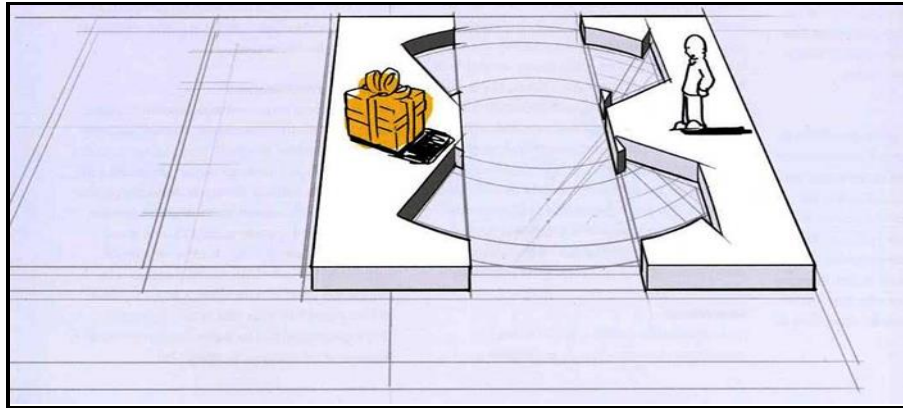
No primeiro bloco, definem-se os vários grupos de clientes que uma empresa visa captar, agrupando-os de acordo com necessidades e comportamentos comuns ou outros atributos.

Alguns exemplos de Segmentos de Clientes são destacados pelos autores (Osterwalder & Pigneur, 2010):

- Mercado de Massas – Os modelos de negócio não distinguem Segmentos de Clientes diferentes. As Propostas de Valor, os Canais de Distribuição e as Relações com os Clientes são desenhados para um grande grupo de clientes com, aproximadamente, as mesmas necessidades e problemas.
- Nichos de Mercado – Os modelos de negócio dirigem-se a Segmentos de Clientes específicos. As Propostas de Valor, os Canais de Distribuição e as Relações com os Clientes são talhados de acordo com as necessidades de um nicho de mercado.
- Segmentado – Os modelos de negócio distinguem segmentos de mercado com necessidades e problemas ligeiramente diferentes. Os traços distintivos de cada segmento têm implicações nos outros blocos constitutivos, tais como as Propostas de Valor, os Canais, as Relações com os Clientes e os Fluxos de Rendimento.
- Diversificado – Os modelos de negócio diversificados servem dois Segmentos de Clientes sem relações entre si e com necessidades e problemas diferentes, a que correspondem, portanto, Propostas de Valor distintas.
- Plataformas multilaterais – Neste modelo, a empresa ou organização serve dois ou mais segmentos de clientes interdependentes, como plataforma de interação entre os diferentes grupos. Logo, as plataformas têm valor para um grupo de clientes apenas se os outros grupos estiverem presentes. As plataformas crescem em valor na medida em que atraem mais utilizadores, gerando um efeito de rede.

2 – Propostas de Valor

Figura 8 - Propostas de Valor



Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2010, p. 22

- Que valor entregamos ao cliente?
- De entre os problemas dos nossos clientes, qual é o que podemos resolver?
- Que necessidades dos clientes estamos a satisfazer?
- Que pacote de produtos e serviços estamos a oferecer a cada Segmento de Clientes?

(Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 23)

Este bloco constitutivo descreve o conjunto de produtos e serviços que criam valor para cada um dos Segmentos de Clientes, satisfazendo-lhes necessidades ou resolvendo-lhes problemas. A Proposta de Valor é a razão pela qual os clientes preferem uma empresa a outra, pelo que, deve corresponder a uma oferta inovadora ou similar a outras existentes, mas com características ou atributos adicionais.

Osterwalder e Pigneur (2010) definem uma lista não-exaustiva de elementos que podem contribuir para a criação de valor para o cliente:

Novidade

A Proposta de Valor satisfaz novas necessidades de que os clientes não se apercebiam por não haver oferta similar.

Desempenho

Trata de melhorar o desempenho de produtos ou serviços.

Adaptação ao cliente (customização)

Cria valor ao adaptar os produtos ou serviços às necessidades de clientes individuais (ou a Segmentos de Clientes).

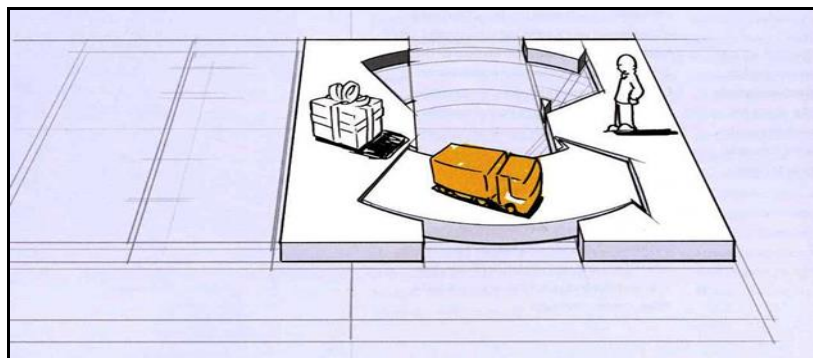
“Getting the job done”

A Proposta de Valor centra-se em ajudar o cliente a conseguir que um trabalho seja feito.

- *Design* – Um elemento importante da Proposta de Valor, particularmente em determinadas indústrias, contudo de difícil medição.
- Marca/Estatuto Social – Os clientes encontram valor por usar uma marca específica.
- Preço – A Proposta de Valor satisfaz as necessidades de um Segmento de Clientes sensível aos preços oferecendo um produto/serviço similar a um preço mais baixo.
- Redução de Custos – O valor é criado pela ajuda concedida aos clientes na redução os seus custos.
- Reduções do Risco – Os clientes valorizam a redução de riscos em que incorrem na compra de produtos ou serviços.
- Acessibilidade – A Proposta de Valor consiste em tornar produtos e serviços acessíveis a clientes que anteriormente não tinham acesso aos mesmos, em resultado da inovação do modelo de negócio e/ou da tecnologia.
- Conveniência/facilidade de uso – A proposta cria um valor substancial pelo facto de tornar o produto/serviço mais conveniente ou fácil de usar.

3 – Canais

Figura 9 - Canais



Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2010, p. 26

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

(Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 27)

O Bloco Constitutivo referente aos Canais descreve os pontos de contato com os clientes em todas as fases em que estes se relacionam com a empresa: comunicação, distribuição e venda.

Os tipos de Canais e a sua função nas relações com os clientes são descritos no seguinte quadro (Figura 10).

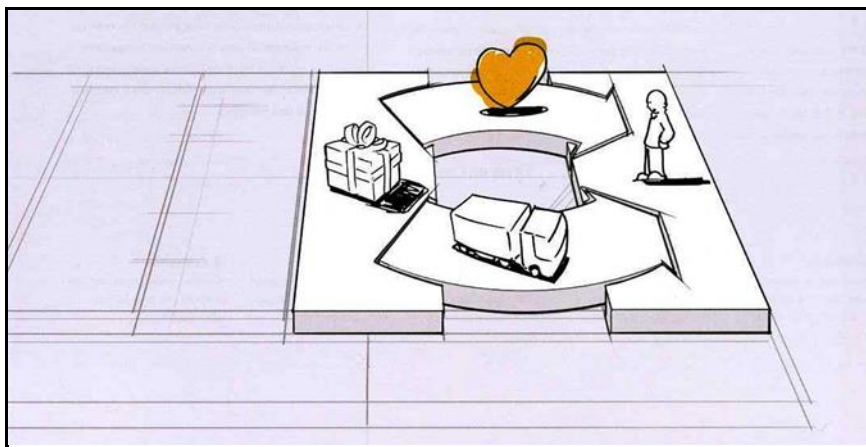
Figura 10 - Fases do Canal

Tipos de Canais		Fases do Canal				
Próprio	Directo	1. Consciência Como aumentar a consciência sobre os produtos e serviços da nossa empresa?	2. Avaliação Como é que ajudamos os clientes a avaliar a Proposta de Valor da nossa organização?	3. Aquisição Como é que permitimos aos clientes a aquisição de produtos e serviços específicos?	4. Entrega Como é que entregamos uma Proposta de Valor aos clientes?	5. Pós-venda Como é que proporcionamos o apoio pós-venda aos clientes?
	Força de vendas					
Vendas na Net						
Lojas próprias						
Parceiro	Indirecto					
	Grossista					

Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2010, p.27

4 – Relação com os Clientes

Figura 11 - Relação com os Clientes



Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2010, p. 28

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

(Osterwalder & Pigneur, 2010, p.29)

Este Bloco Constitutivo descreve as relações que a empresa estabelece com os diferentes segmentos de clientes, que podem ser movidas pelas seguintes motivações: Aquisição de Clientes, Retenção de Clientes e Aumento de Vendas.

As Relações com Clientes podem ser de várias categorias, as quais podem coexistir num mesmo segmento de clientes:

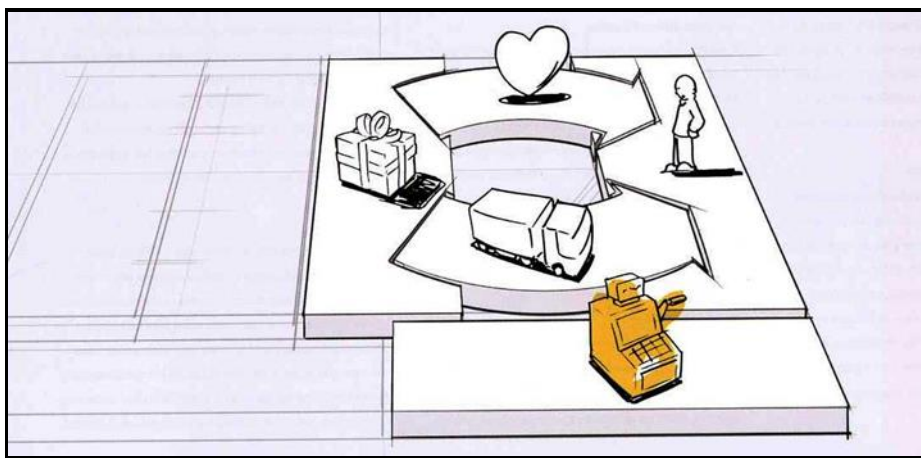
- Assistência Pessoal – Baseada na interação humana, no decurso do processo de venda ou pós-venda. A interação pode ser presencial ou através de um outro meio.
- Assistência pessoal dedicada – Envolve a dedicação de um colaborador específico da empresa a um cliente individual.
- Auto-serviço – Não há relação direta com os clientes, contudo a empresa assegura os meios para que os clientes se ajudem a si próprios.
- Serviços automatizados – Combinam o auto-serviço com processos

automatizados como por exemplo perfis *online* pessoais.

- Comunidades – A empresa usa comunidades de utilizadores para se envolver mais com os clientes e potenciais clientes e facilita as ligações entre membros da comunidade.
- Co-criação – A empresa incentiva a criação de valor por parte dos clientes, designadamente na concepção de produtos.

5 – Fluxos de Rendimento

Figura 12 - Fluxos de Rendimento



Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2010, p. 30

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

(Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 31)

Este bloco representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes, podendo os Fluxos provir de dois tipos: transações resultantes de pagamentos feitos de uma só vez pelo cliente ou rendimentos recorrentes resultantes de pagamentos continuados.

Osterwalder e Pigneur (2010) indicam as seguintes formas de gerar Fluxos de Rendimento:

- Assinaturas – Fluxo de Rendimento gerado pela venda de acesso contínuo a

um serviço.

- Venda de ativos – Venda de direitos de propriedade sobre um produto físico.
- Taxa de utilização – Rendimento gerado pela utilização de um serviço específico.
- Assinaturas – Fluxo de Rendimento gerado pela venda de acesso contínuo a um serviço.
- Empréstimo/Arrendamento/*Leasing* – Cedência temporária do direito exclusivo ao uso de um ativo específico.
- Licenciamento – Permissão dada aos clientes para usarem direitos protegidos de propriedade intelectual.
- Comissões de intermediação – Rendimento que provém de serviços de intermediação por quota de duas ou mais partes.
- Publicidade – Resulta de comissões cobradas pela publicidade a produtos, serviços ou marcas.

Cada Fluxo de Rendimento pode ter mecanismos de formação de preços distintos (ver Figura 13).

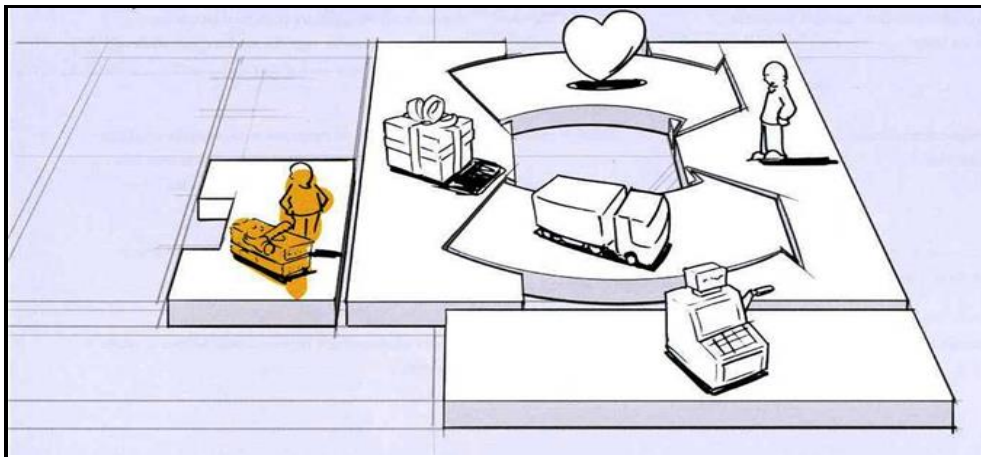
Figura 13 - Mecanismos de Fixação dos Preços

Mecanismos de Fixação dos Preços	
Preços fixos Preços pré-definidos baseiam-se em variáveis estáticas	Fixação Dinâmica dos Preços Os preços variam dependendo das condições do mercado
<i>Lista de preços</i> Preços fixos para produtos, serviços ou outras Propostas de Valor	<i>Negociação</i> O preço é negociado entre duas ou mais partes, dependendo do poder negocial ou das capacidades de negociação
<i>Dependente das características do produto</i> O preço depende do número ou da qualidade da Proposta de Valor	<i>Gestão do rendimento</i> O preço depende do inventário e da altura da aquisição (normalmente utilizado para recursos perecíveis tais como quartos de hotel ou lugares num avião)
<i>Dependente do Segmento de Clientes</i> O preço depende do tipo e características do Segmento de Clientes	<i>Mercado em tempo real</i> O preço é estabelecido dinamicamente com base na oferta e na procura
<i>Dependente do volume</i> O preço depende da quantidade comprada	<i>Leilão</i> O preço é determinado pelo resultado de uma licitação competitiva

Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2010, p. 33

6 – Recursos-chave

Figura 14 - Recursos-chave



Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2010, p. 34

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

(Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 35)

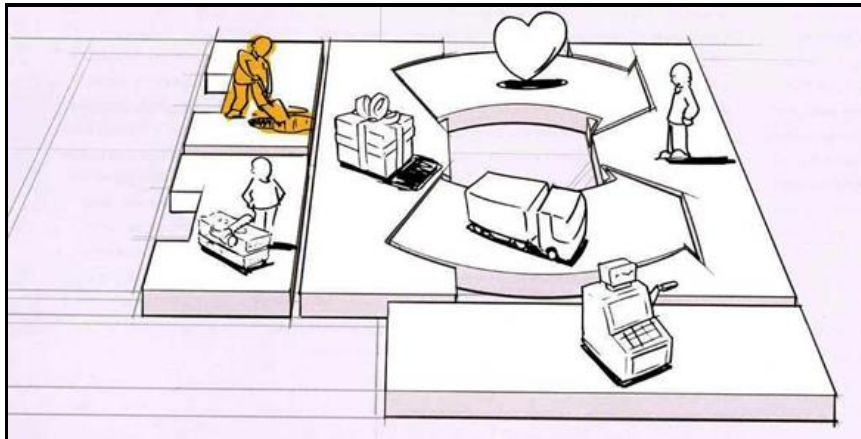
Qualquer negócio necessita de Recursos-chave para poder criar e oferecer a sua Proposta de Valor aos seus clientes, manter as Relações com estes e obter Rendimentos.

Os Recursos são categorizados por Osterwalder e Pigneur (2010) da seguinte forma:

- Recursos Físicos – Tais como instalações, edifícios, veículos, máquinas, sistemas, sistemas de pontos de venda e redes de distribuição.
- Recursos Intelectuais – Nesta categoria incluem-se marcas, competências exclusivas, patentes e direitos de autor, parcerias e bases de dados de clientes.
- Recursos Humanos – O capital humano é importante em todas as empresas, mas pode ser crítico em determinados modelos de negócio.
- Recursos Financeiros – Alguns modelos de negócio requerem recursos como dinheiro e linhas de crédito.

7 – Atividades-Chave

Figura 15 - Atividades-chave



Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2010, p. 36

- Que Atividades-chave são exigidas pela nossa Proposta de Valor?
- Quais os Canais de Distribuição?
- Quais as Relações com os Clientes?
- Quais os Fluxos de Rendimentos?

(Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 37)

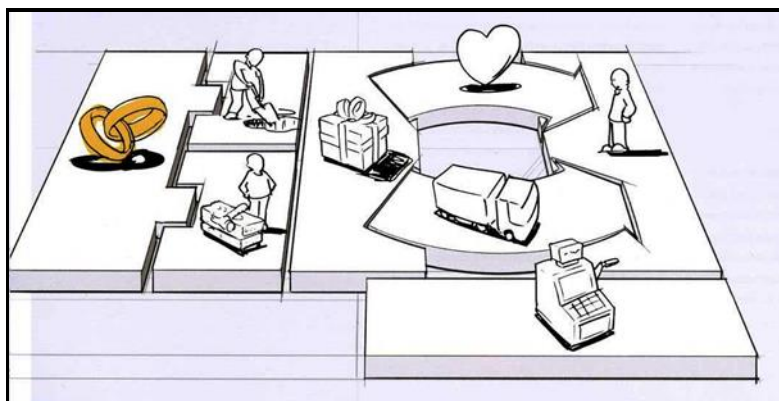
O Bloco Constitutivo referente às Atividades-Chave descreve as ações mais importantes que uma empresa deve fazer para viabilizar o seu Modelo de Negócio. Tal como os Recursos, as Atividades-Chave são necessárias para a empresa criar e oferecer a sua Proposta de Valor aos seus clientes, manter as Relações com os mesmos e obter Rendimentos.

As Atividades-chave podem ser caracterizadas da seguinte forma:

- Produção – Todas as atividades relacionadas com concepção, *design*, fabrico e entrega de um produto.
- Resolução de Problemas – Atividades que procuram encontrar soluções para os problemas dos clientes, típicas de organização de serviços.
- Plataforma / rede – Nos modelos de negócio concebidos como uma plataforma, as atividades-chave relacionam-se com essa mesma plataforma. Redes, plataformas de encontro, *software* e até marcas podem funcionar como plataformas.

8 – Parcerias-Chave

Figura 16 - Parcerias-Chave



Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2010, p. 38

- Quais são os nossos Parceiros-Chave?
- Quem são os nossos fornecedores-chave?
- Que Recursos-chave estamos a adquirir aos nossos parceiros?
- Que Atividades-chave é que os parceiros levam a cabo?

(Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 39)

Este bloco descreve a rede de fornecedores e parceiros essenciais para o funcionamento do modelo de negócio. Podem distinguir-se quatro tipos diferentes de parcerias:

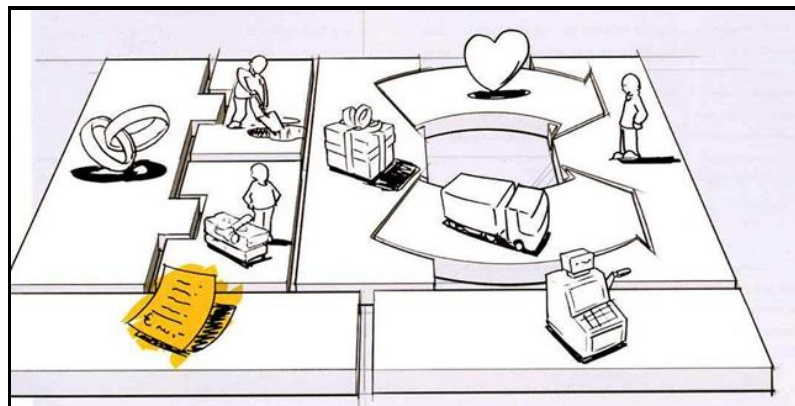
- Alianças estratégicas entre não-concorrentes;
- Cooperação: parcerias estratégicas entre concorrentes;
- Empreendimentos conjuntos para desenvolver novos negócios;
- Relações comprador-fornecedor para garantir fornecimentos.

Osterwalder e Pigneur (2010), apontam três tipos de motivações que levam as empresas a estabelecer parcerias:

- Otimização e economias de escala – Visa otimizar a afetação de recursos e atividades.
- Redução de risco e incerteza – Estas parcerias podem reduzir o risco em ambientes muito competitivos caracterizados pela incerteza.
- Aquisição de recursos e atividades específicas – Estas parcerias permitem às empresas apoiar-se noutras empresas para obter atividades e recursos tais como conhecimento, licenças ou acesso a clientes.

9 - Estrutura de custos

Figura 17 - Estrutura de Custos



Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2010, p. 40

- Quais são os custos mais importantes inerentes ao nosso modelo de negócio?
- Quais são os Recursos-chave mais caros?
- Quais são as Atividades-chave mais caras?

(Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 41)

Este bloco descreve os principais custos em que a empresa incorre para colocar em prática um determinado modelo de negócio. Todas as empresas têm custos relacionados com as atividades de criação de valor, manutenção do relacionamento com os clientes e geração de rendimento. Alguns modelos de negócio são mais dependentes dos custos do que outros. Assim, podemos distinguir entre duas classes genéricas:

- Modelos de negócio movidos pelos custos, centrados na minimização dos custos em todos os aspetos possíveis.
- Modelos de negócio movidos pelo valor são centrados na criação de valor, normalmente assentes em propostas de elevada qualidade.

As estruturas de custos podem ter as seguintes características:

- Custos Fixos – Independentemente do volume de bens e serviços produzidos.
- Custos Variáveis – Variam proporcionalmente com o volume produzido.
- Economias de escala – Vantagens de custo à medida que a produção aumenta.
- Economias de âmbito – Vantagens de custo resultantes do âmbito mais vasto

das operações da empresa.

2.2.4. Tipos de Modelos de Negócios

O desenvolvimento progressivo das tecnologias de comunicação e informação, assim como, a crescente expansão da Internet e a conseqüente redução significativa dos custos de comunicação por esta via, conduziram a novas formas de criação e entrega de valor, que possibilitaram o surgimento de novos mecanismos de trocas não convencionais e de uma nova arquitetura de transação (Amit & Zott, 2001).

Tais desenvolvimentos, permitiram a introdução de novas perspectivas referentes à concepção de modelos de negócio, possibilitando às empresas alterar os meios de organização e envolvimento em trocas económicas (Mendelson, 2000).

Como referem Pateli e Giaglis (2004), a literatura no âmbito dos modelos de negócio tem vindo a crescer proporcionalmente ao aumento da importância do *e-business*. Os desafios colocados pelo *e-business* e pela tecnologia que o viabiliza refletem-se no crescente interesse demonstrado pelos investigadores em especial nos modelos *e-business* (Weil & Vitale, 2001; Osterwalder & Pigneur, 2002), também referidos como modelos de negócios na Internet (Afuah & Tucci, 2001), modelos de negócio na *Web* (Rappa, 2010), modelos de negócio B2B e B2C (Alt & Zimmermann, 2001), modelos de negócio para o *e-business* (Petrovic *et al.*, 2001), modelos de negócio no *e-commerce* (Mahadevan, 2000) ou mais genericamente modelos de negócio para mercados eletrónicos (Timmers, 1998).

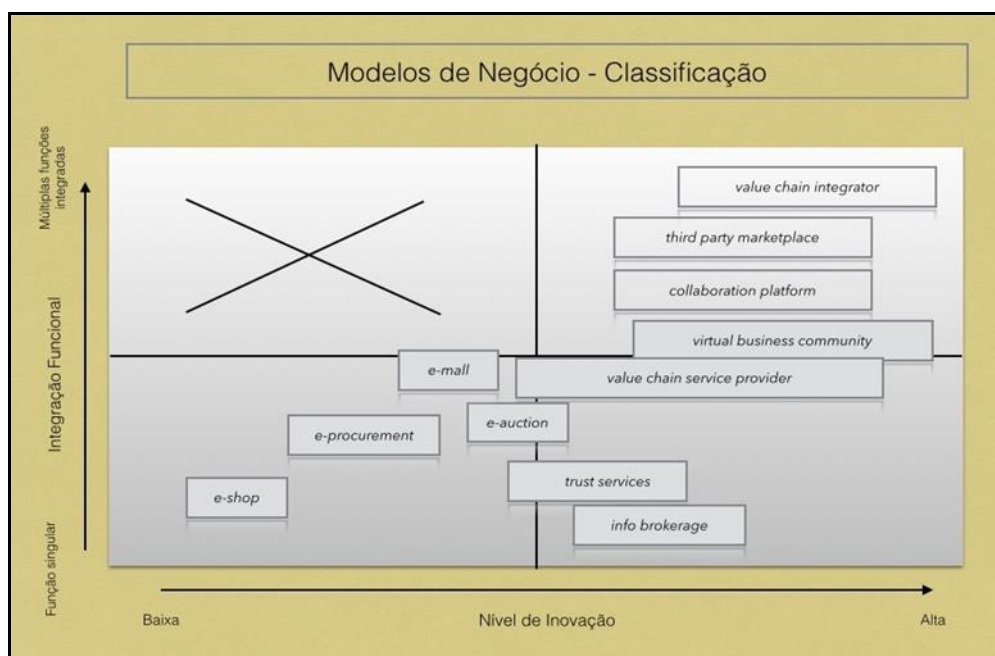
Independentemente da terminologia utilizada por cada autor, a maior parte concorda que o rápido crescimento do *e-business* suscitou o interesse na transformação dos modelos de negócio tradicionais e no desenvolvimento de novos modelos que melhor explorem as oportunidades permitidas pela inovação tecnológica. Um dos maiores impactos do *e-business* na arquitetura dos modelos de negócio tradicionais tem sido a multiplicidade de configurações possíveis, que incrementa a complexidade nas decisões a tomar por parte dos gestores. Este substancial aumento de opções possíveis tem gerado uma maior complexidade e dificuldade ao nível do desenho e implementação dos modelos de negócio (Pateli & Giaglis, 2004).

Os académicos têm acentuado diferentes aspetos de modelos de negócio, desde a forma como as empresas exploram a reconfiguração da cadeia de valor (intermediação/desintermediação ou integração/reintegração da cadeia de valor) até à forma como produzem receitas (custos e taxas de subscrição cobradas ao cliente, receitas de publicidade e patrocínios de outras empresas, taxas de comissão e de transação por serviços fornecidos, entre outros) (Zott *et. al.*, 2011).

É neste contexto, que cumpre analisar os diferentes tipos de modelos de negócio, também denominados por taxonomias, na perspetiva de vários autores que se debruçam sobre a questão no intuito de os classificar (ver Quadros 12 a 19 que constam do Apêndice). Timmers (1999) identifica onze tipos de modelos de negócio, alguns com cariz meramente experimental, para a época, outros com plena operacionalização comercial.

Os tipos de modelos de negócio propostos por Timmers (1999) são analisados pelo autor sob duas dimensões: uma dimensão refere-se ao grau de inovação e a outra diz respeito à integração de funções (Figura 18).

Figura 18 - Classificação dos Modelos de Negócio



Fonte: Timmers, 1999 p. 42 - Adaptado

Na primeira dimensão, os modelos de negócio são ordenados desde as formas mais tradicionais até às mais inovadoras. A segunda dimensão escalona os

modelos de negócio por funções: desde os que detêm uma única função até aos modelos com a integração de múltiplas funções.

Através da interpretação da Figura 18, verifica-se que as *e-shops* são simples versões eletrónicas de formas tradicionais de venda, isto é, o seu grau de inovação é o mais reduzido do conjunto apresentado. Em contraste, o modelo *value-chain integrators* não pode ser executado de forma tradicional, dado que está dependente das tecnologias de informação, apresenta por isso um maior grau de inovação assim como a integração de mais funcionalidades (Timmers, 1999).

Ao contrário de Timmers (1999) que propõe uma classificação bidimensional, Dubosson-Torbay, *et al.* (2002), propõem uma classificação multidimensional identificando as seguintes principais dimensões para classificar modelos de negócio: papel do utilizador (como o cliente (potencial) é considerado pela empresa), padrões de interação (uma ou mais pessoas/empresas fornecem uma ou mais pessoas/empresas), natureza da oferta (informação, serviços ou produtos), sistema de preços (sistema de taxa, lista de preços ou mecanismo dinâmico de preços), nível de customização (conteúdo massificado *versus* conteúdo customizado) e controlo económico (desde a auto-organização à organização hierárquica).

Face às tipologias propostas pelos autores analisados é possível deste modo sintetizar:

Tapscott *et al.* (2000) identificam taxonomias para modelos de negócio centrados no valor e na rede. Deste modo, distinguem cinco tipos de redes de valor designadas *b-webs* (*business webs*) que diferem no grau de controlo económico e integração de valor.

Já Weill e Vitale (2001) descrevem oito modelos de negócio que designam como atómicos, em que cada um representa uma forma diferente de conduzir negócios no âmbito eletrónico. As iniciativas de *e-business* podem ser representadas por puros modelos de negócio atómicos ou através da combinação entre eles.

Applegate (2001), por seu turno, introduz seis modelos de negócio em que o ponto comum entre eles reside na tentativa de descrever e organizar, em torno de

tipologias e taxonomias, a panóplia de novos arquétipos de negócio, viabilizados, na sua maioria, pela Internet.

De forma mais minuciosa, Turban (2006) apresenta vários tipos de modelos de negócio para o comércio eletrónico, inspirados na classificação apresentada por Weill e Vitale (2001) como também por Afuah e Tucci (2003).

Por sua vez, Rappa (2010) classifica as empresas de acordo com a natureza das suas propostas de valor e o modo como geram receitas.

Osterwalder e Pigneur (2010) classificam os modelos de negócio com base nas suas similitudes ao nível das características, da organização ou do comportamento. Neste sentido, designam estas semelhanças encontradas por padrões de modelos de negócio que se revelam úteis para compreender as suas dinâmicas. Para estes autores, um único modelo de negócio pode incorporar vários padrões em simultâneo. A classificação de modelos de negócio ou padrões proposta por Osterwalder e Pigneur (2010) assume-se como a mais coerente e adequada à ferramenta (*Business Model Canvas*) adotada para a realização da análise do caso de estudo desenvolvido no âmbito da presente dissertação.

No que respeita à tipologia *Multi-sided Plataforma*, proposta por Osterwalder e Pigneur (2010), importa analisar a sua complexidade mais aprofundadamente dado tratar-se de um tipo de modelo de negócio que, apesar de já não ser novo, a sua aplicabilidade remonta aos anos 90, cada vez mais é passível de se assistir à sua utilização por empresas que experienciam elevado e rápido sucesso como é o caso da Farfetch e da *Uber*. Neste sentido, Eisenmann, Parker e Van Alstyne (2006), autores que serviram de inspiração a Osterwalder e Pigneur na concepção do tipo em análise, consideram que o modelo de negócio das Plataformas Bilaterais consiste em disponibilizar uma infraestrutura e regras que facilitem as transações entre dois grupos.

Segundo estes autores, as plataformas bilaterais "coabitam" em muitos setores de atividade com a oferta tradicional de produtos e serviços. Contudo, as plataformas são distintas dos modelos de negócio tradicionais. Nestes, o valor desloca-se da esquerda para a direita, uma vez que o custo está do lado esquerdo da empresa e o rendimento do lado direito. As Plataformas Bilaterais incorrem em custos em

cada um dos lados e obtêm rendimentos igualmente de ambos os lados, dado que estes correspondem a dois grupos distintos de utilizadores.

Os dois grupos de utilizadores são mutuamente atraídos num fenómeno a que os economistas chamam "efeito de rede". Nos negócios de plataforma bem-sucedidos este "efeito de rede" gera um aumento de rendimento na medida em que os utilizadores estão dispostos a pagar mais pelo acesso a uma rede maior, assim, as margens aumentam com o crescimento da base de utilizadores.

Apesar das plataformas bilaterais serem capazes de obter rendimento de ambos os lados, na maioria dos casos, é recorrente subsidiar um deles. A grande questão estratégica deste modelo é, contudo, qual dos lados subsidiar, e por quanto tempo.

Para os negócios de plataforma bilateral, coloca-se o problema de definir o preço para cada um dos lados, tendo em conta o impacto no crescimento do outro lado e a vontade de pagar. O lado subsidiado da plataforma corresponde a um grupo de utilizadores que, quando atraídos em volume, são altamente valorizados pelo "lado do dinheiro", ou seja, pelo outro grupo de utilizadores.

O número de utilizadores subsidiados é, portanto, crucial para desenvolver o "efeito-rede". Assim, o provedor da plataforma define preços para este lado abaixo do nível que cobraria se este lado subsidiado fosse um mercado independente. Reciprocamente, o "lado do dinheiro" pagará mais do que pagaria se fosse visto como um mercado independente.

O objetivo é gerar um efeito de rede cruzado: se a plataforma atrair um número suficiente de utilizadores subsidiados, os utilizadores do "lado do dinheiro" irão pagar de forma "generosa" para os alcançar. O mesmo efeito produz-se em sentido contrário: a presença de utilizadores do "lado do dinheiro" torna a plataforma mais atraente para os utilizadores subsidiados, cujo número aumentará. O desafio da plataforma é determinar qual dos grupos de utilizadores deve ser expandido através da subsidiação e quanto mais o outro lado irá pagar para ter acesso a ele.

Em forma de síntese, como foi possível verificar ao longo deste tópico, grande parte da investigação na área dos modelos de negócio tem sido dedicada ao desenvolvimento das tipologias dos modelos de negócio, pela classificação

segundo um conjunto de critérios, como a política de preços ou o modelo de relação com os clientes (Pateli & Giaglis, 2004).

De acordo com os mesmos autores, a classificação abarca várias abordagens, por exemplo, os modelos de negócio classificados com base no rendimento e posição na cadeia de valor (Rappa, 2010), integração funcional e nível de inovação (Timmers, 1999) ou controlo económico e integração de valor (Tapscott *et al.*, 2000).

O crescimento da importância do *e-business* resultou num aumento dos tipos de modelos de negócio. O grande número de taxonomias é uma consequência da necessidade dos investigadores de classificar os modelos de negócio de forma a garantir uma maior facilidade no seu estudo e análise. Contudo, a necessidade fundamental de uma taxonomia holística e exaustiva dos vários tipos de modelos de negócio está ainda por satisfazer, pois a investigação nesta área é considerada fragmentada (Pateli & Giaglis, 2004).

III – Metodologia

3.1. *Design* e Estratégia de Investigação

Qualquer tipo de investigação empírica pressupõe um *design* de investigação, que pode ser definido como um plano lógico que sequencie e conecte os dados empíricos às questões iniciais de pesquisa e formule um conjunto de conclusões (Yin, 2009). O *design* de investigação da dissertação garante a conexão e interligação do escopo das questões centrais de pesquisa e das proposições aos dados empíricos recolhidos e às suas conclusões.

De salientar que o *design* de investigação não se reduz a um plano de trabalho, o seu propósito primário é o de evitar que as evidências não correspondam às questões de investigação iniciais, ou seja o *design* de investigação pretende solucionar um problema de lógica e não de logística (Yin, 2009).

Yin (2009) enuncia cinco importantes componentes de um *design* de investigação: as questões de pesquisa, as proposições, as unidades de análise, a correspondência lógica da informação às proposições e os critérios de interpretação dos resultados.

A formulação das questões de pesquisa de acordo com o que pretendem aferir, através dos pronomes e advérbios interrogativos: “como”, “porquê”, “o quê”, “quem”, “onde”, auxiliam na identificação do método mais adequado a utilizar (Yin, 2009).

As proposições de estudo identificam o que deverá ser analisado no âmbito do escopo do estudo e refletem afirmações teóricas que orientam a investigação. A simples resposta às questões de pesquisa não define o que deverá ser estudado, só a determinação de proposições declarativas é que direciona para o que deverá ser estudado, onde e o que investigar para recolher evidências (Yin, 2009).

As unidades de análise estão diretamente relacionadas com a definição do que é o caso. Por exemplo, num estudo de caso tradicional, o caso pode ser um indivíduo, mas pode ser também um evento ou uma entidade e os estudos de caso podem debruçar-se sobre decisões, programas, processos de implementação e alterações organizacionais, contudo, em todos é difícil a

definição do caso, especificamente a unidade de análise. A tentativa de definição da unidade de análise está relacionada com a forma como estão definidas as questões iniciais de pesquisa. Cada unidade de análise e questões e proposições relacionadas, podem requerer um diferente *design* de investigação e estratégia de recolha de dados (Yin, 2009).

A seleção da unidade de análise inicia quando são especificadas as questões centrais da investigação (Yin, 2009). No que respeita à correspondência lógica da informação às proposições, as técnicas analíticas do estudo de caso representam formas de ligação dos dados às proposições: seja correspondências de padrão, construção de argumentos de explanação, análise de séries temporais, modelos lógicos e sínteses de cruzamento de casos. A análise requer a combinação ou cálculo dos dados do estudo de caso como uma reflexão direta das proposições iniciais de estudo (Yin, 2009).

Por último a interpretação dos resultados pode ser aferida através de critérios estatísticos, como também por critérios passíveis de identificar e abordar teorias rivais aos resultados obtidos, através da enumeração das teorias rivais com maior relevo e da sua referenciação no estudo de caso como parte integrante dos dados recolhidos (Yin, 2009).

Estabelecendo a correspondência dos cinco componentes do *design* de investigação propostos por Yin (2009) ao design de investigação prosseguido no âmbito da presente dissertação, desenvolver-se-á cada componente e sua aplicação ao caso em concreto.

Relativamente ao primeiro componente, qualquer método de investigação pode ser utilizado para três diferentes propósitos: exploratório, descritivo ou explicativo. Cada método pode prosseguir um dos propósitos enunciados, o que distingue e adequa o método ao propósito são três condições que deverão nortear a escolha da estratégia metodológica: o tipo de questões de investigação de que parte; o nível e extensão de controlo que o investigador detém sobre os eventos comportamentais e o grau de focalização nos eventos contemporâneos em oposição aos eventos históricos. Neste sentido, a formulação das questões centrais de investigação, enunciadas no capítulo de Introdução da presente dissertação, foram elaboradas sob a forma de perguntas “como” e “porquê”. Logo, o estudo desenvolvido no âmbito da presente dissertação caracteriza-se por ser

explicativo, sendo o estudo de caso o método de investigação preferencial para a prossecução dos objetos definidos (Yin, 2009).

No que concerne ao segundo componente, foi formulada uma panóplia de proposições que orientaram, afunilaram e delimitaram o objeto de estudo com base na revisão da literatura efetuada em geral e em Osterwalder e Pigneur (2010), em específico:

1. Segmentos de Clientes: A adequada Segmentação de Clientes viabiliza uma melhor correspondência da oferta ao público-alvo específico.
2. Propostas de Valor: A Proposta de Valor consubstancia-se num conjunto de estratégias passíveis de criar valor para o Segmento de Clientes ao qual se dirige.
3. Canais: Uma eficaz combinação de Canais é determinante para a veiculação da Proposta de Valor ao cliente.
4. Relação com os clientes: A eficaz integração da Relação com os Clientes no modelo de negócio é determinante para o seu sucesso.
5. Fluxos de Rendimento: A percepção por parte de uma empresa do valor que cada Segmento de Clientes está disposto a pagar, permite que esta obtenha Fluxos de Rendimento provenientes de cada um destes.
6. Recursos-chave: A sustentabilidade de um modelo de negócio passa pela eficaz gestão dos seus Recursos.
7. Atividades-chave: A efetiva coordenação do conjunto de Atividades-Chave de uma empresa é condição necessária para que esta opere com êxito.
8. Parcerias-chave: As Parcerias-Chave são estratégias destinadas à otimização de um modelo de negócio.
9. Estrutura de Custos: Um modelo de negócio sustentado numa Estrutura de Custos elevada não se traduz necessariamente num reflexo de ineficiência (desperdício).

As proposições de investigação orientam todo o processo de investigação, assim como, a ação do investigador na percepção do cerne da problemática.

Quanto ao terceiro componente, o caso em análise é o da Farfetch e as unidades de análise correspondem aos nove blocos constitutivos do *Business Model*

Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010), nomeadamente: Segmentos de Clientes, Propostas de Valor, Canais, Relação com os clientes, Fluxos de Rendimento, Recursos-Chave, Atividades-Chave, Parcerias-Chave e Estrutura de Custos. As unidades de análise estão intimamente ligadas às proposições de investigação dado que cada proposição está orientada para cada bloco do *Canvas*, ou seja, para cada unidade de análise.

No que respeita ao quarto componente, que se consubstancia na correspondência lógica da informação às proposições, na presente investigação as técnicas de análise utilizadas basearam-se na explanação dos nove blocos do *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2010) com recurso ao cruzamento de dados primários e secundários. Os resultados da análise do estudo de caso podem validar as proposições iniciais ou refutá-las.

Por último, atendendo ao quinto componente, a interpretação dos resultados não versou sobre a análise de dados estatísticos nem se sustentou na identificação de teorias rivais. A recolha dos dados foi realizada através de entrevistas em profundidade. Analisou-se e interpretou-se os dados recolhidos em várias sessões de *brainstorming*, com recurso à tela do Modelo de Negócio em A0 (ver Figura 36 que consta do Apêndice) em que os dados foram agrupados por pertinência em cada bloco constitutivo do *Canvas* que correspondem às unidades de análise definidas. De forma a facilitar a compreensão e interpretação dos dados recorreu-se a esquemas de sistematização de cada uma das unidades de análise (blocos constitutivos do *Canvas*). Posteriormente na discussão de resultados elaborou-se o confronto entre a teoria, reflexo da Revisão da Literatura em geral, afunilando especificamente para Osterwalder e Pigneur (2010), por ser uma ferramenta bastante específica e direcionada, e os dados empíricos recolhidos e analisados.

3.2. Paradigmas Quantitativo e Qualitativo

Os métodos de investigação dividem-se em quantitativos e qualitativos, e tradicionalmente estão associados a uma perspetiva paradigmática distinta e única (Carmo & Ferreira, 1998).

Enquanto o paradigma quantitativo “postula uma concepção global positivista, hipotético-dedutiva, particularista, orientada para os resultados, própria das

Ciências Naturais”, o paradigma qualitativo “postula uma concepção global fenomenológica, indutiva, estruturalista, subjectiva e orientada para o processo, própria da Antropologia Social” (Carmo & Ferreira, 1998, p. 177).

Como refere Malhotra (1999), “A pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplicar de alguma forma a análise estatística” (p. 155). A investigação qualitativa é descritiva, sendo esta descrição rigorosa e fidedigna dos dados recolhidos. “Os métodos qualitativos são humanísticos” (Carmo & Ferreira, 1998, p. 180), isto é, o investigador tenta conhecer o sujeito em análise e as suas perspetivas, não os reduzindo apenas a equações estatísticas. “Os investigadores interessam-se mais pelo processo de investigação do que unicamente pelos resultados ou produtos que dela decorrem” (Carmo & Ferreira, 1998, p. 180).

De acordo com Merriam (1988) os suspeitos não são reduzidos a simples variáveis isoladas na investigação qualitativa, são interpretados como uma parte de um todo inserido um contexto natural, isto é, o investigador analisa e interpreta os factos tendo sempre em linha de conta toda a envolvência geográfica, social e económica subjacente.

No âmbito da presente dissertação o paradigma adotado é o qualitativo pois através da ferramenta *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2010) analisa-se em profundidade o modelo de negócio da Farfetch, partindo de dados reais, posicionando-se o investigador a um nível próximo dos dados (Carmo & Ferreira, 1998). O estudo é fundamentado na realidade da empresa e no seu contexto envolvente, estando orientado para a descoberta, para a exploração e para a explicação de todos os processos que consubstanciam a atividade da Farfetch (Carmo & Ferreira, 1998). Assume o estudo, portanto, uma realidade dinâmica (Carmo & Ferreira, 1998).

3.3. Estudo de Caso

O estudo de caso é um método que foca a compreensão da dinâmica de determinado fenómeno. Não se limita a descrevê-lo, por outro lado, aborda de forma holística e sistémica as variáveis que o compõem (Gummesson, 2007).

Yin (2009), refere que o método de estudo de caso analisa determinado fenómeno através da utilização de diferentes técnicas de recolha de dados. As questões de pesquisa “como” ou porquê” estão na base da sua estratégia. A essência do estudo de caso vai no sentido de perceber e analisar um fenómeno contemporâneo em profundidade no âmbito do seu contexto real e natural, pela pertinência que revela para o estudo. O estudo de caso privilegia a percepção do contexto para descrever a realidade (Perry, 1998; Amaratunga *et al.*, 2002).

O método de estudo de caso assenta em duas fontes principais de evidência: a observação direta do objeto de estudo e entrevistas aos sujeitos envolvidos (Yin, 2009). O estudo de caso diferencia-se dos outros métodos, essencialmente pela sua ampla capacidade de incorporar uma extensa panóplia de evidências, seja documentos, entrevistas ou observações (Yin, 2009).

Para além de ser uma importante ferramenta na investigação avaliativa, o estudo de caso explica as presumidas relações causais nos acontecimentos da vida real que são demasiado complexos para serem explicados através do método de pesquisa ou de estratégias experimentais; descreve o acontecimento e o seu contexto e a forma como ocorreu; estabelece tópicos no âmbito de avaliação de forma descritiva e é uma estratégia utilizada para clarificar as situações em que a avaliação do acontecimento não produz resultados claros e precisos (Yin, 2009).

Apesar da correspondência do método de estudo de caso à pesquisa qualitativa, Yin (2009) esclarece que o estudo de caso não se resume a uma forma de pesquisa qualitativa, podendo integrar tanto evidências qualitativas, como quantitativas ou ambas.

O estudo de caso apresenta, no entanto, algumas limitações e dificuldades, desde logo pelo lapso temporal de investigação, observação e recolha de informação ser bastante extenso e muitas vezes resultar em documentos muito densos e de difícil compreensão e pelo facto de não estabelecer relações causais, isto é, não permitir a verificação causa-efeito (Yin, 2009).

No âmbito da presente dissertação, tendo em conta a problemática em estudo e a base literária que a fundamenta, foi prosseguida uma abordagem qualitativa através do método de estudo de caso. O método foi selecionado com base no interesse em analisar a Farfetch no seu contexto, através da recolha e tratamento

de dados empíricos, tendo como objetivo aprofundar o conhecimento do seu modelo de negócio, desdobrando-o em nove blocos constitutivos, de acordo com o *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2010), ferramenta adequada para analisar modelos de negócio, demonstrando-se pertinente e fundamental para cumprir o objetivo de investigação. O estudo de caso demonstra-se bastante apropriado ao escopo da presente investigação pois possibilita o acesso a informação muito mais detalhada e pormenorizada e uma visão mais aprofundada do objeto de estudo.

3.4. Critérios de Seleção do Caso

Definir o caso a estudar foi sem dúvida uma das mais difíceis tarefas, desde logo porque o objetivo que sempre esteve no cerne da presente dissertação foi o estudo de um caso paradigmático, com especificidades e particularidades relevantes, que se consubstanciasse na expressão da extensão máxima da atividade desenvolvida através de *e-commerce*.

Para tal, foi realizado um estudo-piloto a vários modelos de negócio de empresas que operam *online*, especificamente que nasceram já *online*, como a Josefinas por exemplo, uma marca de sabrinas que opera exclusivamente *online* no mercado de luxo, que do seu catálogo de oferta constam as sabrinas mais caras do mundo, 3369€ o par.

A irreverência da Farfetch, o conceito que implementou, a difícil percepção de toda a operacionalização que implica mecânicas tão arrojadas seja ao nível técnico como humano, a habilidade de “brincar” entre os canais *online* e *offline*, misturando-os com uma perícia inigualável, despertou o interesse e a curiosidade e desde logo passou a objetivo número um a estudar.

Neste sentido, a presente dissertação desenvolveu este estudo de caso único, pela dimensão, sem paralelo, que a empresa alcançou nos últimos anos, tornando-se uma *startup* unicórnio, a única em Portugal. A Farfetch detém um modelo de negócio paradigmático, com amplo sucesso em Portugal e no mundo, daí a grande relevância deste estudo para o *e-commerce* por representar o exemplo máximo do que se pode operacionalizar com sucesso no contexto *online*.

Para Yin (2009), o estudo de um caso único reflete a necessidade de explorar determinado fenómeno com características inovadoras, identificado como descoberta e objeto de estudo exemplar. Ora, o estudo de caso da Farfetch corresponde na íntegra a estas premissas propostas por Yin (2009), pois o facto do seu sucesso e crescimento se consubstanciar num acontecimento presente, dado que neste momento a Farfetch atingiu o seu pico de expansão tanto geográfica como ao nível do valor que representa e de ainda não haver estudos científicos que se debrucem sobre o caso, configura-se a presente dissertação como um estudo inovador que efetiva uma análise pormenorizada e precisa ao fenómeno que é o modelo de negócio da Farfetch.

A presente dissertação desenvolve-se de acordo com o tipo de estrutura analítico-linear, de acordo com Yin (2009), pois parte de questões de investigação centrais, desenvolvendo uma sustentação em literatura adequada à percepção e fundamentação teórica das questões e explanando todo o processo metodológico que orientou o estudo e investigação, culminando na exposição dos resultados práticos e análise de questões para investigação futura.

A aplicação da estrutura analítica do modelo de negócio contribui, no caso Farfetch, para analisar em profundidade o caso e identificar de que forma se desenvolveu a operacionalização e o processo de desenvolvimento e implementação de um modelo de negócio tão desafiador e complexo que apresenta um crescimento exponencial num lapso temporal tão reduzido, mesmo estando posicionado num segmento de mercado com elevada concorrência e à partida a esmorecer pelos estrangulamentos económicos ao nível mundial. Neste sentido, e de forma a concretizar o objetivo delineado, o modelo de negócio Farfetch foi analisado à luz do *Business Model Canvas*, a tela de Osterwalder e Pigneur (2010), e reflete o modelo de negócio atual da empresa.

3.5. Recolha de Dados

Bogdan e Biklen (1994) referem que “O plano geral do estudo de caso pode ser representado como um funil. Num estudo qualitativo, o tipo adequado de perguntas nunca é muito específico. O início do estudo é representado pela extremidade mais larga do funil: os investigadores procuram locais ou pessoas que possam ser objecto do estudo ou fontes de dados e, ao encontrarem aquilo

que pensam interessar-lhes, organizam então uma malha larga, tentando avaliar o interesse do terreno ou das fontes de dados para os seus objectivos” (p. 89).

Os estudos de caso podem aglutinar uma ampla variedade de fontes de informação, seja através de entrevistas, de dados de arquivo, dados de inquéritos, etnografias e observações (Eisenhardt, 2007).

O método de recolha de dados primários utilizado corresponde à entrevista em profundidade com questões direccionadas a cada uma das unidades de análise que fazem correspondência aos nove blocos do *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2010), desenvolvida de forma semiestruturada e dirigida a Shriti Laxmidas, *New Business Support Director* da Farfetch, cujo documento de apoio à entrevista (guião) consta do Apêndice (documento 1A).

Os métodos de entrevista “permitem ao investigador retirar das entrevistas informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados” (Quivy & Campenhoudt, 1995, p. 192). “Instaura-se, assim, em princípio, uma verdadeira troca, durante a qual o interlocutor do investigador exprime as suas percepções de um acontecimento ou de uma situação, as suas interpretações ou as suas experiências, ao passo que, através das suas perguntas abertas e das suas reacções, o investigador facilita essa expressão, evita que ela se afaste dos objectivos da investigação e permite que o interlocutor aceda a um grau máximo de autenticidade e de profundidade” (Quivy & Campenhoudt, 1995, p. 192).

Na entrevista semiestruturada “o investigador dispõe de uma série de perguntas-guia, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação por parte do entrevistado” (Quivy & Campenhoudt, 1995, p. 192).

A entrevista é uma forma eficiente de recolha de dados empíricos substanciais, contudo são passíveis de provocar a sensação de que os dados são tendenciosos pela gestão de “*impression management*”, ou seja a gestão de uma possível influência sobre as percepções do caso e “*retrospective sensemaking*”, que corresponde ao conhecimento do caso colocado em retrospectiva (Eisenhardt, 2007).

A entrevista permite conhecer e perceber outras perspetivas, descrições e interpretações, espelhando os múltiplos pontos de vista do caso (Stake, 1995). “(...) é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito,

permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo” (Bogdan & Biklen, 1994, p. 134).

A entrevistada aceitou colaborar em representação da empresa, no desenvolvimento do estudo de caso que integra a presente dissertação. Para tal, foram realizadas duas reuniões-piloto, onde foi exposto o propósito do estudo e decidida a operacionalização do mesmo, e três entrevistas realizadas a 2015/08/14, 2015/08/21 e 2015/09/11.

O instrumento (documento de apoio 1A que consta do Apêndice) contempla questões que permitem esclarecer e dar resposta a cada uma das proposições de estudo formuladas que correspondem diretamente aos nove blocos constitutivos do Canvas (unidades de análise).

De referir que, sendo a Farfetch uma empresa que está a vivenciar um crescimento exponencial no momento, sendo constantemente assediada pela comunicação social nacional e internacional assim como pelo âmbito académico, os contactos exploratórios, pautaram-se por uma grande dificuldade de resposta e aceitação na colaboração. Tal, deve-se às restrições que a própria empresa tem incutido na informação que é divulgada.

Dados estes constrangimentos, é de realçar a concretização deste estudo que apresenta um grau de profundidade elevado, que não teria sido possível sem a disponibilidade e o *know-how* de Shriti Laxmidas que se revelou essencial para atingir o objetivo de dar resposta às proposições levantadas.

Shriti Laxmidas integrou os quadros da Farfetch em 2010 com o cargo de *Business Mangement Director*, que desempenhou até Outubro de 2014. Durante este período, liderou o departamento de *Account Management* e restante rede de apoio às boutiques; foi responsável pelo desenvolvimento e divisão em áreas autónomas de departamentos-chave, como o *Customer Service*, *Fraud Management* e *Transports Logistics* e implementou operações-chave assim como programas comerciais no âmbito da área da gestão.

Atualmente exerce o cargo de *New Business Support Director*, sendo responsável pela criação de novas equipas de negócio e pelo lançamento de operações em mercados internacionais, mais recentemente no Japão, Austrália e Hong Kong, integrando-as no *core business* da Farfetch.

No que concerne às fontes secundárias, estas complementaram e validaram a informação obtida nas entrevistas. Os dados secundários utilizados foram recolhidos essencialmente do *site* oficial da Farfetch, da imprensa com notícias de relevo, de artigos cuidadosamente selecionados e reportagens a colaboradores com cargos de relevo na empresa. Também de referir que foi útil assistir a várias palestras e conferências da empresa, assim como as visitas às instalações da empresa ocasionadas pelas reuniões e entrevistas desenvolvidas, o que permitiu assistir às dinâmicas de trabalho da Farfetch.

A conjugação de dados primários e secundários foi elaborada com recurso à triangulação que corresponde à utilização de uma multiplicidade de fontes no mesmo estudo (Carmo & Ferreira, 1998). A triangulação significa a conjugação no mesmo estudo de metodologias, teorias, investigadores ou dados (Carmo & Ferreira, 1998). “A combinação de dados permite ao investigador compensar a fraqueza de um método com as forças de outro” (Malhotra, 1999, p. 144).

No âmbito da intersecção e convergência de dados foram levadas a cabo várias sessões de brainstorming que resultaram na elaboração de uma tela Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010), em formato A0, cuja fotografia consta do Apêndice (Figura 36).

A convergência dos dados resulta na validação dos mesmos.

IV – Resultados

4.1. Apresentação do Estudo de Caso Farfetch

Visão e empreendedorismo andam de mãos dadas e não vivem um sem o outro no que respeita ao modelo de negócio que o empresário José Neves idealizou: uma plataforma *online* para quem quer comprar moda de luxo pelo mundo (Pereira, 2015a).

A ideia do projeto que viria a concretizar-se na Farfetch nasceu num contexto bastante inesperado, quando José Neves se apercebe, numa feira em Paris, em que as vendas se revelavam particularmente fracas, que apenas os negócios que detinham forte presença *online* se demonstravam capazes de contrariar as parcas perspetivas de vendas (Marques, 2015a).

É passível a comparação deste momento, ao momento “Eureka” de Arquimedes, pois a ideia de fundir de forma harmoniosa o mundo da moda com o da tecnologia viria a revelar-se um sucesso, sendo hoje a Farfetch uma *billion dollar company*, a primeira empresa portuguesa que consta do ranking do *The Wall Street Journal*, onde pontificam apenas 15 *startups* de *e-commerce* (Marques, 2015a; Marques, 2015b; Pereira, 2015b).

Inspirado pela quantidade de retalhistas independentes com enorme potencial mas, ao mesmo tempo, com dificuldade em implementar um canal *online*, José Neves idealizou então um modelo de negócio que agregasse as melhores boutiques do mundo numa plataforma única, proporcionando-lhes uma audiência global (Marques, 2015a).

Em 2008, durante a semana da moda de Paris, nasce a Farfetch, criada simultaneamente em Portugal e no Reino Unido, pelo que, é luso-britânica de gema, como refere o seu fundador, José Neves. O nome Farfetch, que significa em português ‘ir buscar longe’ não foi escolhido ao acaso, pois reflete também a personalidade e conceito da empresa (Marques, 2015b; Pereira, 2015b).

Ao cliente é oferecida a possibilidade de cultivar a sua paixão pela moda, permitindo-lhe viajar confortavelmente pelas melhores boutiques de artigos de luxo de Milão, Nova Iorque, Paris, através de uma só montra, sem sair de casa.

Este modelo caracteriza-se por gerar uma situação *win-win*, ou seja, consubstancia-se num acordo beneficiário mútuo, em que todos os seus envolventes ficam a ganhar: os retalhistas independentes, o cliente final e, obviamente, a própria empresa Farfetch, que apresenta mais de 125 mil produtos por estação (existem quatro coleções no ano), como é possível constatar na Figura 19, sem deter qualquer *stock*, viabilizando uma nova forma de comprar moda (Marques, 2015a; Marques, 2015b; Pereira, 2015b).

A Farfetch aglutina mais de 1500 marcas no seu portfólio (Figura 19) que coexistem de forma cuidada e coerente, tendo em conta a diversidade cultural e perspectivas de centenas de boutiques com um estilo e visão únicos. Avaliada na última ronda de investimento em mais de mil milhões de dólares, a Farfetch é hoje uma empresa unicórnio, a única em Portugal e o segundo maior *site* do mundo de comércio de marcas de luxo (Marques, 2015a; Pereira, 2015b).

Figura 19 - Farfetch em números



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Marques, 2015^a

Expansão Internacional e estratégia omnicanal são palavras-chave do modelo de negócio da Farfetch. O desafio da Farfetch é, assim, o de continuar a inovar e manter o foco no crescimento e sedimentação da empresa, para que esta perdure no tempo (Henriques, 2015).

4.2. Análise e Interpretação do Estudo de Caso Farfetch

A análise e interpretação do estudo de caso são elaboradas através do estudo aprofundado de cada um dos nove blocos constitutivos do Canvas propostos por Osterwalder e Pigneur (2010).

O estudo reflecte o modelo de negócio atual da Farfetch, sendo por esse motivo apenas considerados os dados relativos à empresa com implicações na arquitetura do modelo de negócio atual.

No âmbito da presente dissertação, através da análise ao modelo de negócio da Farfetch assume-se que os dois grandes segmentos de clientes são as boutiques e os utilizadores da plataforma. As boutiques são consideradas um dos segmentos de clientes na medida em que a Farfetch serve este grupo de clientes satisfazendo as suas necessidades com a operacionalização de um serviço de *e-commerce* (Osterwalder & Pigneur, 2010), aproximando-as dos clientes finais (utilizadores da plataforma) através do seu *marketplace*. A Farfetch “vende”, no fundo, um serviço de intermediação de transações operadas exclusivamente numa plataforma *online*. Este serviço é pago através de comissões de intermediação, o que reforça a assunção de que as boutiques são, efetivamente, um dos segmentos de clientes da Farfetch. Esta interpretação será fundamentada com maior profundidade no Capítulo V. Esta assunção tem implicações nas nove unidades de análise, que correspondem aos nove blocos constitutivos do *Business Model Canvas* de Osterwalder & Pigneur (2010), ferramenta utilizada para a análise e interpretação do estudo de caso.

4.2.1. Segmentos de Clientes

Na presente dissertação considera-se que a Farfetch serve dois grandes segmentos de clientes: os utilizadores da plataforma (que por sua vez também se subsegmentam) e as boutiques.

Relativamente ao segmento utilizadores da plataforma, este resulta de um *mix* entre nicho de mercado e mercado segmentado. Da mesma forma que a Farfetch se direcciona a estes dois mercados distintos (subsegmentação do segmento “utilizadores da plataforma”), também a oferta é organizada em duas categorias diferentes:

Luxe que abrange *designers* de alta-costura e marcas de referência no mercado de luxo como é exemplo a *Givenchy, Alexander McQueen, Balmain, Valentino e Gianvito Rossi*.

Lab que abrange desde as marcas contemporâneas às marcas emergentes no mercado de luxo, como é exemplo a *Simone Rocha, Acne, Henrik Vibskov, Marc by Marc Jacobs e Red Valentino* (Farfetch, 2015a).

De acordo com Stephanie Horton, *Chief Marketing Officer* (CMO) da Farfetch, esta ampla variedade de produtos atrai vários tipos de cliente. A estratégia recai numa abordagem global, no entanto, tal como os retalhistas, também a Farfetch tem uma base de dados de clientes, conhece bem o seu cliente, o seu segmento (Retail Gazette, 2014).

Cada categoria tem uma identidade, possibilitando aos clientes adquirirem várias marcas através de um único ‘*click*’. É através desta correspondência que a Farfetch encontra a harmonia no binómio oferta-procura:

Entre Big Brands e Niche Brands o cliente, dependendo do seu lifestyle poderá escolher qual a categoria com a que mais se identifica, podendo até adquirir de ambas. A largura das marcas influencia a própria segmentação de mercado. Possuímos boutiques que têm marcas *Luxe* e *Lab*, ou seja, uma grande variedade de marcas com espectro bastante alargado. Existe uma enorme gama de escolha e isso é o que distingue a Farfetch de um pure e-tailer. (Shriti Laxmidas, doravante designada pela sigla SL, 2015/08/14)

Esta distinção que a Farfetch estabelece entre *Luxe* e *Lab*, vai no sentido de coordenar a oferta ao cliente, acautelando sempre uma boa relação com as marcas:

A Farfetch, numa perspetiva de curadoria das marcas, trabalha de forma coordenada e concertada com as recomendações provenientes das diversas marcas, o que faz todo o sentido, para que as próprias marcas se sintam confortáveis com a sua representação na Farfetch. Este cuidado reflete-se consequentemente no cliente, pois a Farfetch para além de ser brand friendly é simultaneamente customer friendly. A Farfetch atenta a gostos distintos, resultado de diferentes tipos de lifestyle. Reconhecemos que o próprio estilo do cliente diverge ao longo do ano e até mesmo ao longo da semana. Por exemplo, durante a semana, os profissionais altamente qualificados podem optar por um estilo mais formal e adequado à sua posição

profissional, sendo que no fim-de-semana o outfit poderá ser totalmente diferente (SL, 2015/08/14).

O cliente da Farfetch é experiente na compra de luxo, conhece as marcas e confia na sua qualidade. No entanto, o poder de compra nem sempre é proporcional à disponibilidade de tempo, logo, a possibilidade de adquirir as suas peças de eleição sem constrangimentos de tempo ou localização geográfica adequa-se perfeitamente às suas necessidades e ao seu estilo de vida:

Atraímos vários tipos de cliente, pois possuímos um vasto leque de marcas. Os diferentes tipos de clientes, a nível genérico, podem ser distinguidos entre: novos clientes, clientes ocasionais, clientes regulares e clientes VIP. O perfil do cliente da Farfetch caracteriza-se por ser fashion forward, cosmopolita, cultiva o seu lifestyle e em muitos casos não tem mesmo residência fixa devido à profissão e/ou lazer, o que releva a importância da estratégia multicanal materializada no 'Click & Collect' (SL, 2015/08/14).

No segmento de clientes: boutiques, a seleção assenta nas características que diferenciam a boutique, nomeadamente a sua abordagem singular, a sua visão inovadora e a diversidade na oferta. Esta seleção inclui conceituadas boutiques como é o caso da *Browns* em Londres, da *L'Eclaireur* em Paris, da *H. Lorenzo* em Los Angeles e da *Fivestory* em Nova Iorque. Também as melhores boutiques portuguesas têm representação nesta composição, sendo de destacar a *Stivali* em Lisboa e a *Fashion Clinic* em Lisboa e no Porto (Farfetch, 2015b).

A Farfetch zela por uma cuidada representação de cada boutique no seu *site*: “A Farfetch tem o cuidado de apresentar e descrever cada boutique, realçando o melhor que cada uma tem para oferecer. Mais do que expor os seus produtos, fazemos questão de contar a sua história.” (SL, 2015/08/14). A Farfetch congrega no seu portfólio três grandes grupos de boutiques, as mais emblemáticas, com nome já consolidado, que fornecem naturalmente um certo nível de conforto às restantes boutiques, tendo sido cruciais na credibilidade do negócio na fase inicial (A *L'Eclaireur* acompanha a Farfetch desde o início). As boutiques nicho, como a *Hostem* em Londres, considerada alternativa e bastante distinta em termos de produto e criatividade, caracteriza-se por ser *edgy*, pela sua aposta em designers emergentes e pela incorporação da arte no seu conceito. Por último, as boutiques especialistas em determinada categoria de produtos, sejam carteiras, sapatos, óculos de sol ou acessórios. “Esta heterogeneidade presente na rede de boutiques resulta numa grande amplitude em termos de oferta” (SL, 2015/08/14).

A diversidade de oferta está patente no amplo catálogo de produtos que a Farfetch disponibiliza, que representa as diferentes escolhas e pontos de vista dos vários departamentos de compras das boutiques: “Farfetch showcases over 1000 labels and is dedicated to supporting independent fashion and to the cultural diversity that comes from uniting the perspectives of hundreds of different buyers, each with their own unique style and vision” (Crunchbase, 2015a).

O cuidado na seleção das boutiques revela-se fundamental para apresentar um catálogo de oferta diversificada que permita a convergência de vários estilos:

A Farfetch cria uma parceria com determinada boutique devido à distinção da sua escolha, ou seja, é valorizada a diferente ‘mão de compra’ de cada boutique. Esta diversidade resulta em ganhos mútuos. Há um natural cuidado com o produto, curamos o produto ao curar a seleção da boutique. Escolhemos as melhores boutiques, que por sua vez escolhem os melhores produtos, é uma consequência natural. Assinamos com vários tipos de boutique e esta seleção é feita através dos seus elementos diferenciadores e todas elas têm que ter ‘nome na praça’. Cultivamos a ideia de que o que importa é encontrar o ponto de diferença. Em cada país há uma boutique de referência e o nosso objetivo é aliarmo-nos a cada uma delas (SL, 2015/08/14).

A Farfetch encontra-se a recrutar boutiques no Japão, Austrália e no Médio Oriente. José Neves pretende que no total das 300 boutiques, a proporção de 30 se mantenha no Reino Unido. Não há um critério padrão na seleção das boutiques, seja ao nível das marcas ou dos preços, mas é requerido que em todas elas haja um denominador comum, o seu cariz de diferenciação, o seu ponto de vista único (Hounslea, 2015).

Por exemplo a *Browns* em Londres que proclama o luxo *avant garde* é totalmente díspar da *Hostem* também sita em Londres, que é mais alternativa, com uma estética gótica, mas ambas possuem um traço comum, o seu gosto depurado pelo *design* e pela qualidade, exteriorizado de formas diferentes (Hounslea, 2015).

Num universo de 180 países onde a Farfetch opera, os mercados mais importantes ao nível de vendas são os Estados Unidos com uma percentagem de 35% do total de vendas da Farfetch e o Reino Unido em segundo lugar com 10%. A Grande China, incluindo Hong Kong e Macau, assume o preponderante terceiro lugar, seguindo-se a Austrália, Brasil, Japão, Coreia do Sul e Rússia (Hounslea, 2015).

Não desconsiderando o peso dos EUA e da Europa, outros mercados têm-se afigurado bastante interessantes, como a China que progressivamente tem

demonstrado um crescimento significativo no que respeita ao peso que representa na Farfetch.

Neste contexto, José Neves, *Chief Executive Officer* (CEO) da Farfetch tem apostado em eventos de apresentação e reforço à imprensa em vários mercados como a China, onde esteve em Abril deste ano, e outros mercados emergentes como a Rússia e o Médio Oriente (Hounslea, 2015).

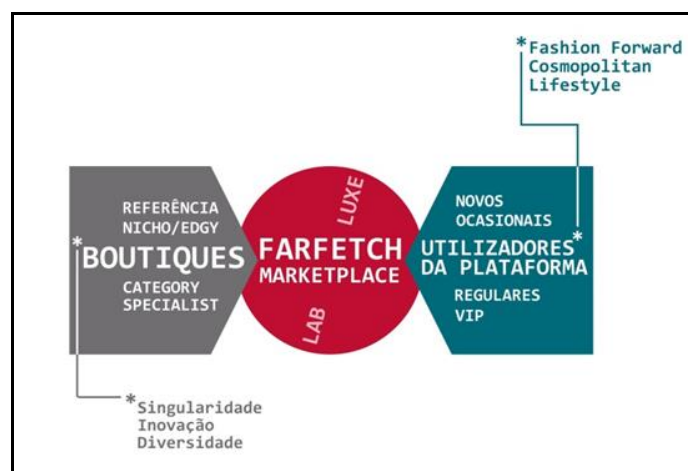
O investimento em determinado mercado, está limitado, contudo, pelos constrangimentos e dificuldades que os mercados apresentam:

Todos os aspetos são analisados para se investir num determinado mercado, por exemplo a Tailândia tem 30% de taxas na devolução, e portanto torna-se difícil operacionalizar nesse mercado, pois requer uma análise mais profunda, sendo uma das premissas da Farfetch a escolha de mercados pela sua facilidade de entrada e saída de produtos (SL, 2015/08/14).

Incentivar determinado mercado, em que a cultura de comprar *online* ainda não está totalmente enraizada, como na Ásia em geral, é também um dos desafios que a Farfetch se confronta e que pretende contornar. Por exemplo, no Japão, menos de 2% do segmento de clientes que privilegiam marcas de luxo compram online, ou seja a consolidação do *marketplace* nestes mercados demora mais tempo, no entanto o retorno a longo prazo compensa o esforço inicial (Whitmore, 2015).

De forma a sistematizar a informação do presente bloco, procedeu-se à elaboração de um esquema (Figura 20) para facilitar a leitura e interpretação dos dados.

Figura 20 - Sistematização do bloco Segmentos de clientes



Fonte: Elaboração Própria

4.2.2. Propostas de valor

O slogan 300 boutiques, uma única morada, representa a proposta de valor da Farfetch que agrega no seu site uma panóplia alargada de produtos de luxo, peças de vestuário verdadeiramente excepcionais que refletem o melhor que cada boutique tem para oferecer.

A Farfetch proporciona, através do seu *site*, o acesso às peças das boutiques mais conceituadas no panorama internacional pela sua visão inovadora e pela distinção da sua oferta que engloba as mais prestigiadas marcas de luxo (Multivu, 2015). “A Farfetch apresenta peças únicas e diferentes, o que cativa o nosso cliente de moda mais exigente”. (SL, 2015/08/14).

A Farfetch posiciona-se como um *'full price site'*, pois a oferta que apresenta é referente à estação corrente, sendo que nas novas coleções faz por receber o produto o mais cedo possível, o que é positivo pois o produto fica disponível por mais tempo com a sua margem máxima, sendo este um benefício tanto para a Farfetch como para as boutiques. Também os utilizadores da plataforma beneficiam desta prerrogativa:

Em Novembro já começam a aparecer as primeiras peças de Primavera-Verão, e em Maio as de Outono-Inverno, uma vez que o nosso cliente é considerado *fashion forward* e portanto já está a pensar no seu guarda-roupa para a nova estação (SL 2015/08/14).

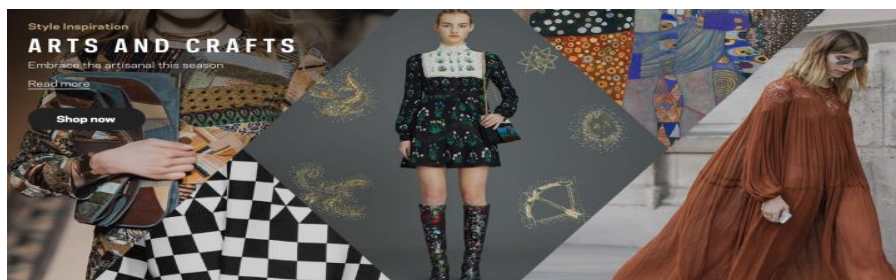
A Farfetch consagra um meio revolucionário de comprar moda, considerando-se um *site* pioneiro com uma abordagem inovadora e que, sem paralelo oferece a possibilidade de aproximar virtualmente um conjunto das melhores lojas de retalho de luxo do mundo ao consumidor final. “Farfetch offers these bricks-and-mortar boutiques the opportunity to compete with the major players in online retail. And, for lovers of beautiful fashion, it offers the chance to indulge a passion and shop the world” (Multivu, 2015).

Simultaneamente, a Farfetch desenvolve todo um trabalho ao nível editorial e de composição de looks que tem como objetivo apresentar o produto da forma mais atrativa e apelativa possível, de acordo com as tendências de cada estação, como é possível observar na Figura 21 (v. página seguinte). Tal, materializa-se numa comunicação estreita com o cliente final:

(...) Informamos o cliente sobre as tendências da estação, não é simplesmente um trabalho limitado à exposição das peças sem as integrar num contexto alargado, de tendências estéticas, culturais e artísticas. Um exemplo disto é a nossa campanha Unfollow e as respetivas entrevistas a personalidades de referência na indústria da moda através de uma abordagem interessante. O nosso site está em constante atualização relativamente aos temas desta indústria, através de uma organização que

vai desde o Style inspiration, New in Today, Category Focus, Boutique Spotlight, Brand Focus, Interviews Outside of the Box e, obviamente, Fashion Trends. Relativamente às boutiques, o destaque pode ser feito pela novidade ou por algum outro motivo pertinente, no entanto, não nos restringimos ao destaque das 'grandes' boutiques, com mais volume/stock, pois a filosofia do marketplace Farfetch concentra-se mesmo na mescla diversificada e cuidada de todas elas (SL, 2015/08/14).

Figura 21 - Secção “Style Inspiration” do site Farfetch



Fonte: Farfetch (2015). Designers to know now. Consultado a 2015/09/21, disponível em <http://www.farfetch.com/hk/shopping/women/items.aspx>

A proposta de valor da Farfetch para os utilizadores da plataforma consubstancia-se primordialmente em tornar o processo de aquisição simples e intuitivo seja através do computador (doravante designado por PC), de um *tablet* ou até de um *smartphone* (doravante designado por *mobile*); onde, quando e como for mais conveniente para o cliente:

Temos uma equipa gigante a trabalhar na plataforma, de forma a garantir a máxima comodidade ao cliente. Desta forma a Farfetch investe constantemente na melhoria significativa ao nível tecnológico, nomeadamente na rapidez e facilidade de navegação no site e em todo o backoffice necessário para que este seja de fácil acesso, intuitivo e apelativo de forma a potenciar a efetivação das compras” (SL, 2015/08/14).

A possibilidade de devolução gratuita é outra das comodidades que a Farfetch disponibiliza ao cliente final, assim como o serviço de apoio ao cliente ‘*round the clock*’. “Mesmo sendo o cliente da Farfetch um cliente de luxo, com elevado poder de compra, sente-se bastante mais confortável em efetivar uma compra sabendo que tem a possibilidade de *free return*” (SL, 2015/08/14).

Ao nível do modelo de negócio, o facto de a Farfetch ser um *marketplace online*, ao contrário do seu principal concorrente direto *Net-a-porter* que é um *pure e-tailer*, tem a vantagem de ter um nível de diversidade e quantidade de produto superiores por não ter que investir em *stock*, logo o cliente beneficia de um leque de oferta mais alargado.

A Farfetch assume-se desta forma como um *marketplace online* que agrega numa única montra as melhores boutiques dos mais variados pontos geográficos, que o cliente final não encontrará em nenhum dos sites concorrentes (Farfetch, 2015a).

José Neves explica, em entrevista concedida à PWC:

(...) For the first time someone would be able to shop on the streets of Milan, Paris, New York, LA etc. and find pieces that you cannot find anywhere else. The independent stores sell products and brands that the department stores and the big websites don't stock, because the economics don't work for a big seller. That was how it all came about. It was striking to me that it hadn't been done before, and Amazon, for example, wouldn't be able to do it just simply because of the nature of the luxury industry. (Henderson, 2014).

Admitindo que uma compra *online* é distinta de uma compra física, a Farfetch tem o cuidado de transmitir ao cliente a sensação proporcionada pela experiência física de compra numa boutique de luxo (Figura 22):

Incentivamos as boutiques a proporcionarem ao cliente uma 'boutique experience', através do packaging personalizado por cada uma delas. Incitamos as boutiques a investirem na personalização do interior da caixa, incluindo os seus elementos identificativos e até se quiserem um convite ao cliente a visitar a loja quando estiverem na sua cidade (SL, 2015/08/14).

Figura 22 - Boutique Experience (interior da embalagem personalizado)



Fonte: Ideias by net (2015). Farfetch. Consultado a 2015/09/21, disponível em <http://www.ideasbynet.com/ideasbynet-loves-you/farfetch>

Com a impetuosa e fulgurante entrada do *e-commerce*, rapidamente surgiu o receio principalmente sentido pelos retalhistas independentes multimarca, que o *e-commerce* poderia estrangular o retalho tradicional. Neste sentido um dos grandes intuitos que motivaram a criação da Farfetch, foi o de garantir a sobrevivência dos mesmos, através da identificação de um problema comum, o facto de, isoladamente, não deterem recursos especializados para conferir à sua oferta expressão no contexto *online*:

O retalho não vai morrer, mas vai adaptar-se. A Farfetch veio dar armas aos retalhistas independentes ao torná-los competitivos como um todo, através de um serviço viabilizado por uma plataforma de excelência, tornando assim possível, concorrerem em linha direta com as big e-commerce companies (SL, 2015/08/14/08).

No que respeita às boutiques, a proposta de valor da Farfetch concretiza um novo canal de vendas, que lhes proporciona atingir vários mercados em simultâneo, com exigências logísticas diversas, e conseqüentemente aumentar o volume de vendas.

José Neves refere-se à proposta de valor que a Farfetch entrega às boutiques: “Our model is a full service proposition [for retailers], rather than just a site translation, with the full spectrum of services [from customer services to logistics] and marketing that goes with it.” (Hounslea, 2015). A Farfetch assegura às boutiques toda uma mecânica que a operacionalização de uma plataforma *online* exige e necessita para se tornar eficiente e efetivamente cumprir com os objetivos. A Farfetch concede-lhes um serviço ‘chave na mão’ que centraliza todo o *expertise* de equipas especializadas focadas nas mais diversas áreas e serve como uma montra virtual, catapultando cada boutique para um mercado globalizado. Como expõe José Neves:

A Farfetch trata de todos os detalhes para as lojas que integram a sua plataforma virtual: fotografa os produtos, coloca-os no site, faz o controlo de fraudes, trata dos pagamentos, cria condições para o envio e/ou devolução das encomendas e assegura o atendimento ao cliente. As lojas só têm que embalar os artigos (Marques, 2015a).

Shriti Laxmidas reforça na entrevista concedida no âmbito desta dissertação que:

A necessidade dos retalhistas independentes de recorrerem a uma plataforma de e-commerce especializada ao nível da operacionalização, não se restringia apenas à questão financeira. Antes da Farfetch, estes não tinham todos os requisitos, como o know-how, a perícia, a noção de todo o processo de apoio ao cliente, o conhecimento das taxas aduaneiras, a capacidade de gerar tráfego, o acesso ao marketing digital e toda a logística que uma estratégia de e-commerce eficaz exige. A Farfetch veio proporcionar-lhes a centralização de todas estas competências com o seu serviço inovador, conferindo-lhes vantagens competitivas e a capacidade para acompanhar o crescente ritmo do e-commerce (SL, 2015/08/14).

Este novo canal configura-se ainda como uma retaguarda às boutiques no que respeita ao tipo e volume de compras que a própria boutique efetua, pois a diversidade, a excentricidade e a extravagância das peças mesmo que não compreendidas e assimiladas no mercado local, onde geograficamente se situa, serão certamente desejadas por algum cliente, de alguma parte do mundo, que aceda à sua oferta *online* exposta no *site* da Farfetch:

A Farfetch possibilita a cada boutique um novo canal de vendas, o canal online, influenciando diretamente na evolução de compra das coleções de cada boutique, permitindo-lhes arriscar de forma mais arrojada na seleção das peças pela segurança transmitida por este canal adicional, uma vez que o cliente local pode ser muito diferente do cliente virtual (SL, 2015/08/14).

Nick Florry, sócio da boutique *Changing Room* sita em Tunbridge Wells, Kent, refere que a Farfetch proporciona-lhes a venda de 30% do seu *stock* total, o que é amplamente significativo ao nível dos resultados. Este facto permite-lhe um maior à-vontade nas encomendas que realiza a cada marca, do que se apenas tivesse um único canal ativo de vendas:

We have taken some runway pieces from Chloé and it means we can take more unusual pieces that sell well online. It helps with our offline business because people come in and see all this great product, which makes the store look incredible (Hounslea, 2015).

Shriti Laxmidas reforça esta ideia:

Recomendamos as boutiques a enviarem os melhores produtos possíveis, aquilo que representa a essência da loja, as peças diferentes, de vitrina, aconselhamos a que não tenham receio de nos enviar as peças com alto impacto, os special itens de cada coleção, pois a Farfetch cultiva a boa representação das mesmas, online (SL, 2015/08/14).

O crescimento da Farfetch tem sido exponencial, o que permitiu o investimento em vários serviços inovadores, mais sofisticados no que respeita à personalização do atendimento e que proporcionam mais conforto ao cliente.

Neste sentido, viabiliza já a entrega no próprio dia das encomendas ao cliente. Este serviço iniciou em Londres mas o intuito foi de expandir, replicando esta prática em várias cidades do mundo (Whitmore, 2015; Hounslea, 2015).

A partir da segunda metade do presente ano, a panóplia alargou para mais quatro cidades: Paris, Milão, Nova Iorque e Los Angeles e ambiciona a expansão para mais cinco (Hounslea, 2015).

A Farfetch desenvolveu também um clube de fidelização elitista denominado por Clube VIP. Tal como o próprio nome indica, este clube está direcionado para servir os clientes mais importantes da Farfetch e conta já com clientes de proveniências tão díspares como Estados Unidos, Hong Kong, Reino Unido, Arábia Saudita, Japão ou Austrália. O único requisito para um cliente regular passar a cliente VIP é o volume de compras ultrapassar o valor pré-estabelecido pela Farfetch. Quando é atingido este valor, a equipa da Farfetch entra em contacto com o cliente, convidando-o a aderir a este serviço que compreende não

só o acesso a produtos exclusivos antes de serem colocados *online*, como também a campanhas exclusivas. Até ao momento, o maior volume de vendas a um cliente com serviço VIP atingiu os 1,45 milhões de euros. O Clube VIP acrescenta valor aos utilizadores da plataforma, às boutiques e à Farfetch, que com este serviço incentiva os membros deste grupo a manterem o nível elevado de compras e até cria condições ideais para aumentarem o seu volume (Pereira, 2015a).

Partindo da premissa que o seu cliente tipo percorre os mais diversos pontos do mundo, seja a trabalho ou a lazer, a Farfetch lançou o serviço exclusivo *Farfetch & Away* que torna possível e exequível a entrega de qualquer produto diretamente a uma das 13 marinas do mediterrâneo. O cliente que, durante uma viagem marítima pretenda ampliar o seu guarda-roupa poderá fazê-lo no *site* da Farfetch. A encomenda é entregue numa das boutiques mais próximas do porto onde o cliente efetue uma paragem e a própria boutique encarrega-se de entregar presencialmente a encomenda à marina, onde o cliente poderá experimentar as peças no conforto do seu iate e decidir se pretende ficar com elas ou devolver (Farfetch, 2015c).

A evolução positiva da Farfetch tornou ainda viável o surgimento da aplicação '*Farfetch Discover*' para IOS, uma aplicação direcionada para o cliente-tipo da Farfetch, permitindo-lhe descobrir as cidades onde as boutiques parceiras estão localizadas, através de dicas, roteiros e recomendações dos melhores locais a visitar e a explorar, proporcionados pelas próprias (Farfetch, 2015d). José Neves refere:

I'm really excited about the app. It vastly expands the Farfetch experience from shopping to actually becoming a lifestyle companion of sorts, serving as a guide of little-known secret locations and travel tips in world-class cities around the globe – from under-the-radar cafés, gourmet eateries and cocktail bars to hidden markets, with handpicked recommendations from our boutique partners (Neves, 2014a).

Shriti Laxmidas corrobora com a ideia de José Neves, afirmando:

Através da app, as boutiques recomendam pontos a visitar nas cidades onde estão localizadas. Há um incentivo por parte da Farfetch para que o cliente visite as boutiques parceiras mais próximas com a possibilidade de compra no espaço físico, tornando a parceria plena e saudável. A aproximação ao cliente é muito mais do que apenas pelo produto em si, evoluindo para sugestões que se adequem ao seu lifestyle, pois se o cliente se identifica com a boutique, a probabilidade de valorizar as suas sugestões aumenta (SL, 2015/08/14).

A aproximação do cliente à boutique física não prejudica a Farfetch, pelo contrário, ajuda na fidelização do cliente, pois se ele se identificar com a boutique e com a experiência de compra proporcionada no espaço físico, naturalmente vai continuar a privilegiar as compras na mesma, através do canal Farfetch. Para além de beneficiar a Farfetch, esta aplicação acrescenta valor tanto para os utilizadores da plataforma como também para as boutiques.

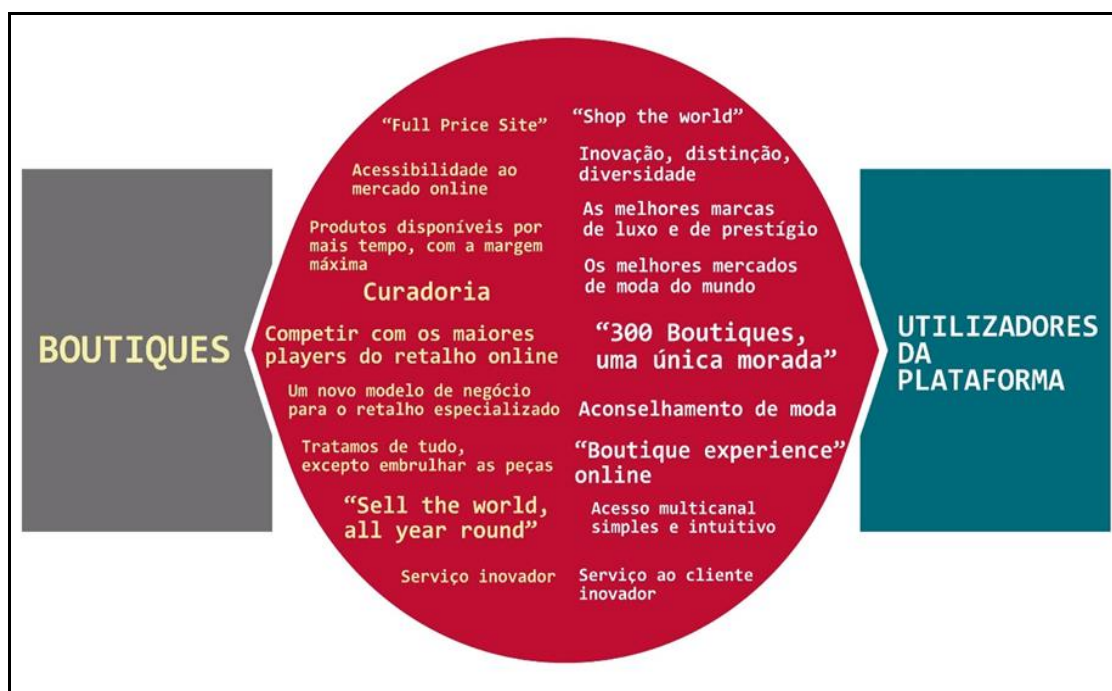
É passível a constatação que não existe nenhum outro *marketplace* virtual para a moda de luxo que ofereça este ambiente de grande curadoria e de grande cuidado com as marcas. Um fator de diferenciação que tem enorme peso para ambos os segmentos de clientes, bem como para os parceiros (Marques, 2015a).

Sintetizando, a proposta de valor da Farfetch dirige-se tanto aos utilizadores da plataforma como às boutiques, incorporando elementos de consolidação da marca Farfetch, através da campanha *Unfollow* (que será abordada em detalhe no bloco Relação com os Clientes); de inovação, através da tecnologia inovadora que utiliza, totalmente criada '*in-house*'; de adaptação ao cliente através do investimento no *Customer Service*, privilegiando a comunicação na língua do cliente e conveniência, pela facilidade de navegação no site, através de filtros de pesquisa por preço, categoria de produto, tamanho, cor e por boutique, facilitando desta forma os parâmetros de pesquisa ao cliente.

Pela complexidade, irreverência e inovação que estão na génese da Farfetch, Shriti Laxmidas, refere que: "Não é fácil copiar o nosso modelo de negócio no mercado de luxo pois já conquistamos as melhores boutiques de todo mundo" (SL, 2015/08/14).

De forma a sistematizar a informação do presente bloco, procedeu-se à elaboração de um esquema (Figura 23 – v. página seguinte) para facilitar a leitura e interpretação dos dados.

Figura 23 - Sistematização do bloco Propostas de Valor



Fonte: Elaboração própria

4.2.3. Canais

A Farfetch detém um canal próprio directo para os utilizadores da plataforma, o *site* de vendas *online*: www.farfetch.com.

O canal online da Farfetch apresenta várias fases desde a consciência através de meios para aumentar a visibilidade do serviço como estratégias de marketing digital: *Search Engine Optimization* (SEO), *Pay-per-click* (PPC) e o programa de afiliados; passando pelo incentivo que a Farfetch dá aos seus clientes para avaliar a prestação do seu serviço, através das ‘*Farfetch Reviews*’ em que os clientes podem dar uma nota ao serviço entre uma a cinco estrelas e ainda complementar com um comentário; pela aquisição através da disponibilização de um meio de compra *online* no seu *site*; pela entrega da proposta de valor aos clientes, culminando com o apoio pós-venda (serviço de apoio ao cliente disponibilizado em várias línguas) seja através de contacto telefónico, *chat* ou *e-mail* (Farfetch, 2015e).

No sentido de aumentar a consciência da sua oferta, a Farfetch disponibiliza um programa de afiliados que reforce a comunicação do seu serviço e dos produtos disponibilizados. Neste sentido, procura sites e *blogs* de todo o mundo, especializados particularmente em moda, *design*, *lifestyle* e beleza, que cumpram

com as premissas de inovação, de estilo e que sejam *fashion forward*. Como retorno desta divulgação, oferece benefícios como comissões sobre as vendas efetivadas e *newsletters* regulares com informação sobre novos produtos, novas boutiques e novas campanhas, entre outros especificados no *site* (Farfetch, 2015f).

Em relação às redes sociais, a Farfetch tem uma forte presença no *Facebook*, no *Twitter*, no *Instagram*, no *Pinterest*, no *Google+*, no *Polyvore* e no *Sina Weibo* (Farfetch, 2015g).

A Farfetch considera-se um *marketplace online* que segue uma estratégia assente no crescimento pela via multicanal. “O nosso modelo de negócio é, na sua essência, um *marketplace* multicanal” (SL, 2015/08/21). Esta estratégia multicanal é materializada no serviço ‘*Click and Collect*’ que viabiliza a encomenda *online* e a recolha do produto numa das mais de 100 boutiques aderentes a este serviço, mesmo que a peça se encontre a milhares de quilómetros de distância, ou seja, permite que a compra seja iniciada no canal *online* e concluída num outro canal, neste caso *offline*. Esta estratégia surge com o intuito de dar resposta às necessidades do cliente-tipo da Farfetch que se caracteriza por adotar um estilo de vida cada vez mais global (Farfetch, 2015h; FashionUnited, 2014). Como refere Stephanie Horton, CMO: “We have a unique combination of offline and online selling as it’s the same sort of mentality and skill set. How do you create the offline experience online? That’s something that everyone’s trying to do” (Retail Gazette, 2014).

É esta concretização da experiência de compra *offline* através de um canal *online* que diferencia e valoriza a Farfetch, pois permite ao cliente não abdicar da sensação de comprar numa boutique de luxo, acrescenta ainda a facilidade e o conforto de encontrar na boutique as peças que já previamente seleccionou: “O serviço *Click and Collect* permite ao cliente pedir uma determinada peça de uma boutique de Londres e recebê-la numa loja parceira em Paris, onde o cliente poderá estar em trabalho ou de férias” (SL, 2015/08/21).

Este serviço reveste-se de especial importância, na medida em que o cliente Farfetch cultiva um *lifestyle* cada vez mais global, como foi possível constatar na caracterização do perfil de cliente Farfetch no bloco referente aos Segmentos de

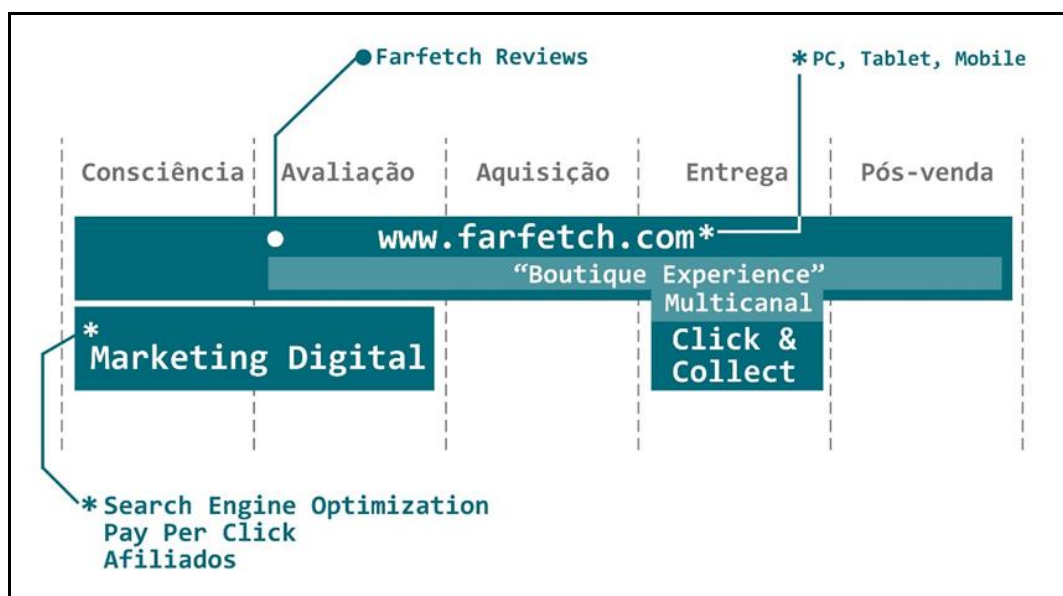
Clientes. Em termos de canal, a Farfetch identifica-se como Multicanal, estando a evoluir para uma estratégia de crescimento omnicanal.

Em Março de 2015 a Farfetch anunciou a aquisição da icónica boutique londrina “Browns”, com 45 anos de história. Com esta operação, a Farfetch pretende misturar tecnologia com a experiência em loja, criando um conceito pioneiro de “Loja do Futuro” na indústria e conseqüentemente vem alterar o modelo de negócio com a sua incorporação. Esta operação consta da estratégia de crescimento omnicanal adotada pela Farfetch, no entanto, por ainda não estar materializada, não tendo para já influência direta no modelo de negócio da Farfetch, não consta do estudo do atual modelo de negócio da empresa no âmbito desta dissertação (Pimentel, 2015).

A integração dos vários suportes PC, *tablet* e *mobile* tem sido alvo de um forte investimento por parte da Farfetch. De salientar o rápido crescimento do *mobile commerce* e a conseqüente aposta da Farfetch no desenvolvimento deste suporte, como é possível constatar pelas recorrentes ofertas de emprego nessa área apresentadas na secção ‘careers’ do *site* (Farfetch, 2015i).

De forma a sistematizar a informação do presente bloco, procedeu-se à elaboração de um esquema (Figura 24) para facilitar a leitura e interpretação dos dados.

Figura 24 - Sistematização do bloco Canais



Fonte: Elaboração própria

4.2.4. Relação com os clientes

A Farfetch oferece diferentes categorias de serviços que se consubstanciam na relação que estabelece com os seus segmentos de clientes.

No que se refere aos utilizadores da plataforma, a relação é um *mix* entre assistência pessoal, assistência pessoal dedicada, serviços automatizados e co-criação. O tipo de relação com os clientes é movido por motivações que se prendem com aquisição de clientes, retenção de clientes e aumento das vendas.

A Farfetch compromete-se com o cliente, através do “*Farfetch Customer Promise*”, a tornar a sua experiência de compra sempre memorável e correspondente aos padrões de luxo que o nível das peças que vende requiere. Deste modo, a Farfetch garante celeridade na entrega do produto, não excedendo mais que 3 dias úteis; rápida resposta, com o prazo máximo de 1 dia útil, a qualquer dúvida ou questão que o cliente lhe coloque; devolução gratuita, a Farfetch recolhe gratuitamente qualquer encomenda que o cliente pretenda devolver; serviço de apoio ao cliente 24 horas, mantendo o cliente atualizado de todas as etapas no processo de entrega da encomenda e ainda uma experiência de compra totalmente segura e fiável. (Farfetch, 2015j).

Como referido, a Farfetch estabelece com os seus clientes uma relação de assistência pessoal, através de uma equipa de representantes dos consumidores que desenvolvem um eficaz serviço de *Customer Service* seja antes, durante ou após o processo de efetivação da compra, isto é, oferecem um serviço pré e pós-venda. Este serviço é operacionalizado através de três meios: telefone, *chat* ou *e-mail* e está ativo 24 horas por dia para atender qualquer cliente de qualquer proveniência e fuso horário:

Todos os passos do processo de compra são realizados de forma fluída e sem percalços até à entrega do produto e mesmo na devolução, se for o caso. Para cada caso específico temos uma equipa de *Customer Service* excelente para apoiar o cliente (SL, 2015/08/21).

A comunicação com o cliente ao nível linguístico também é uma das preocupações da Farfetch, tanto no *site* como no atendimento ao cliente pela equipa de *Customer Service*. A Farfetch dispõe já da tradução do *site*, desenvolvida *in-house*, em várias línguas, nomeadamente Alemão, Japonês, Russo, Sul Coreano, Espanhol e Mandarim (Retail Gazette, 2014).

Outra evidência deste cuidado da Farfetch em se relacionar com o cliente sua língua de origem, está comprovada com o lançamento do *site* traduzido em Português aquando da abertura de escritórios da Farfetch no Brasil (Hounslea, 2015).

A assistência pessoal enquadra ainda outro serviço denominado por '*Boutique experience*' e consiste numa tentativa de replicação, o mais fiel possível, da experiência de compra numa boutique física para a compra na plataforma *online*. A Farfetch proporciona esta experiência ao consumidor final mediante concretização pela boutique, de onde a peça é expedida, que dedica total empenho e atenção ao *packaging* de forma a transmitir a sua identidade:

Embora não haja um contacto directo entre a boutique e o cliente final, o conceito de 'boutique experience' está dependente da performance da boutique. A Farfetch procura sempre encontrar a melhor forma de incentivar o serviço que as boutiques prestam ao cliente final, há um estímulo na maximização da performance das boutiques com recurso a mecanismos de motivação (SL, 2015/08/21).

José Neves reitera esta ideia, reforçando a valorização por parte dos clientes deste serviço personalizado:

People like a good service. They like the fact that they can buy items from Stockholm and they arrive a couple of days later in a beautiful personalised package, from that boutique, with a little card with a picture of Stockholm and something written in local language. Then it's the fact that they have a unique piece that no one else will have. I think that a key reason for the growth is really a satisfied customer base that goes and talks to their friends. It's really word of mouth (Henderson, 2014).

A assistência pessoal dedicada materializa-se na Farfetch com o Clube VIP (explicado supra no bloco referente às Propostas de Valor) que, desenvolve um serviço direto e personalizado aos melhores clientes através de uma relação mais próxima e profunda. A entrada neste clube garante aos seus membros o acesso a uma panóplia de regalias.

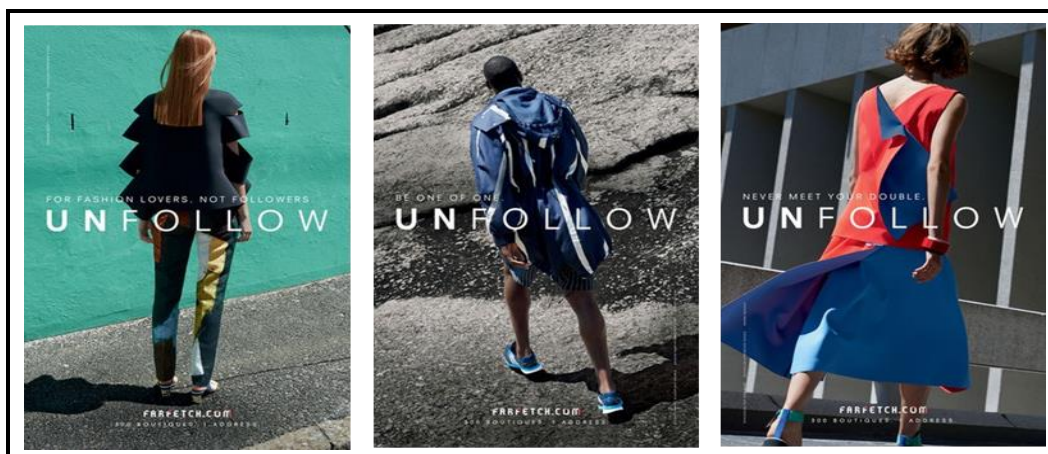
Este clube insere-se nos programas de fidelização que a Farfetch concebeu, funcionando como um instrumento de retenção dos melhores clientes. A Farfetch estimula o cliente a manter o nível de compras ou aumentá-lo de forma a garantir a permanência no Clube com todas as condições especiais associadas.

A campanha *Unfollow* concebida e lançada pela equipa de Marketing da Farfetch em Março de 2015, para além de significar um reforço da marca Farfetch, estimulou um contacto direto com os clientes, numa ode à individualidade, à identidade própria, ao estilo singular, à quebra de convencionalismos e à genuinidade, em que os clientes serviram como manequins na campanha (Farfetch, 2015). Para tal ser possível, a Farfetch incentivou os clientes a unirem-se a este movimento *unfollow* e a fotografarem-se de costas, sem qualquer elemento identificativo, nem a marca das peças vestidas, nem tão-

pouco o próprio rosto (Figura 25). De salientar que o objectivo desta campanha foi mesmo o de não valorizar ou neste caso nem sequer mostrar o que normalmente é enfatizado numa campanha de marketing: a marca das peças, vestidas por um manequim ou celebridade. A campanha rompeu com qualquer previsibilidade ou padrão, inovando na abordagem e no incentivo ao *unfollow*, ou seja a sobreposição da singularidade e do estilo próprio à simples adoção de tendências pré-estabelecidas (Multivu, 2015).

Esta foi a primeira campanha da Farfetch e pretendeu realçar o facto de ser uma empresa que representa os apaixonados pela moda, não apenas os seus seguidores. O lançamento da campanha surge no pico de crescimento da empresa e configura-se como uma iniciativa para potenciar a experiência do cliente (Multivu, 2015).

Figura 25 - Campanha Unfollow



Fonte: Gosee Creative News Services (2015). Farfetch 'Unfollow: for fashion lovers, not followers' – with production support by 10-4 Africa. Consultado a 2015/09/21, disponível em <http://www.gosee.us/news/production/farfetch-unfollow-for-fashion-lovers-not-followers-with-production-support-by-10-4-africa-26770/startpage>

Todo o esforço que envolve uma campanha deste género assim como a idealização dos vários serviços inovadores que a Farfetch tem vindo a adicionar ao seu catálogo e ainda o investimento forte em tornar o *site* apelativo e intuitivo, estimulando a sua visibilidade e a facilidade de acesso na sua utilização, destinam-se primordialmente a garantir:

- Um processo de aquisição de novos clientes eficaz;
- A conversão do interesse do cliente numa compra efetiva;
- A retenção dos clientes que experienciam o processo de compra na Farfetch;
- A fidelização do cliente pela excelência do serviço prestado.

No que concerne aos clientes boutiques, a relação consubstancia-se na assistência pessoal dedicada, através da comunicação direta com um *account manager* e toda uma rede de apoio às boutiques que resolvem qualquer problema que possam ter no decurso de uma venda/entrega de encomenda ao cliente assim como aconselhamento relativo ao aumento do orçamento para aquisição de *stock*.

Cada boutique dispõe de um *software*, desenvolvido *in-house* pela Farfetch, que permite comunicar em tempo real a relação dos produtos disponíveis no espaço físico, assim como notifica a boutique no exato momento em que um cliente compra um artigo no *site* da Farfetch. (Pereira, 2015a)

A utilização deste *software* maximiza o bom relacionamento entre a Farfetch e as Boutiques, precavendo a boutique de qualquer tipo de colisão de vendas.

De forma a sistematizar a informação do presente bloco, procedeu-se à elaboração de um esquema (Figura 26) para facilitar a leitura e interpretação dos dados.

Figura 26 - Sistematização do bloco Relação com os Clientes



Fonte: Elaboração própria

4.2.5. Fluxos de rendimento

Os utilizadores da plataforma não geram nenhum fluxo de rendimento direto à Farfetch, nem a estratégia vai nesse sentido, no entanto são atores fundamentais nesta plataforma bilateral:

A preocupação vai no sentido de nos mantermos 'customer friendly'. Hipoteticamente há sempre a possibilidade de criarmos serviços extra caso haja procura, no entanto a ideia é a de se mantermos sempre gratuitos pois ganhamos mais pela estimulação das vendas. Não estamos preocupados com fluxos de rendimento residuais, o foco é mais dirigido para a angariação de novos clientes e fidelização dos mesmos (SL, 2015/09/11/09).

Criaram recentemente o Clube VIP, que confirma esta ideia, pois, como foi explanado anteriormente no bloco referente às Propostas de Valor, este clube é gratuito. A Farfetch recebe uma comissão de intermediação das boutiques pelas vendas efetivadas, sendo este o fluxo de rendimento que sustenta este modelo de negócio como está concebido atualmente. Em termos práticos quando procedem a uma aquisição na Farfetch, os utilizadores da plataforma pagam pela peça que adquiriram, pagam pelo transporte, não pagam pela devolução caso seja necessário proceder-se à mesma.

Dependendo do país em questão, os preços incluem ou não as taxas alfandegárias (*duties*) correspondentes, a título de exemplo, nos EUA, Reino Unido e muitos outros países importantes, os preços são DDP (*Delivered Duty Paid*), ou seja, já incluem os *duties*, em alguns países os *duties* são pagos à parte pelo cliente, sendo assim DDU (*Delivered duty Unpaid*).

Muito embora nenhuma fonte oficial da Farfetch tenha esclarecido quais os custos de contratação pagos pelas Boutiques, tendo sido inclusivamente questionado a Shriti Laxmidas na entrevista e esta tenha recusado explorar esse assunto, pode referenciar-se o artigo de Vikram Alexei Kansara publicado na *Business of Fashion* (BOF) que refere que a percentagem da comissão que a Farfetch auferem por parte das Boutiques parceiras anda na ordem dos 25%. Esta informação, contudo, carece de confirmação oficial por parte da empresa. (Kansara, 2015).

A empresa luso-britânica, oferece às boutiques um serviço completo que vai desde o *Customer Service*, passando pelo controlo apertado da qualidade fotográfica, pelo marketing, pela geração de tráfego e pela perícia ao nível tecnológico, ou seja, por todo o processo inerente à operacionalização do e-commerce, como foi possível verificar com maior detalhe no Bloco referente às Propostas de Valor. Toda esta estrutura que sustenta a Farfetch e a ambição de chegar cada vez mais longe, determina, no entanto, que o lucro propriamente dito ainda não seja uma realidade. Como explica José Neves:

It is profitable in the core business – our European supply network, which is how we started in 2008 – and has been for a few months. We want to be a very significant player in all these geographies, which means we need to look at the several-year business plan rather than becoming profitable straight away. (Hounslea, 2015).

Muito embora a Farfetch perspetive uma faturação que excede os 600 milhões de dólares para este ano, segundo notícia do Jornal Diário Económico de 18 de Agosto de 2015, e a empresa esteja no seu auge de crescimento, o volume de vendas não traduz ainda rentabilidade. José Neves indica, contudo, que o saldo é positivo dado que há mais de 5 anos que a empresa tem gerado lucro na Europa. A sua sedimentação na Europa e a sua aposta a nível global implicam ainda um forte e constante investimento o que, por sua vez condiciona a rentabilidade. José Neves tem como meta 2017 para considerar a empresa rentável, no momento, a concentração de esforços vai no sentido de alcançar a liderança, que o seu concorrente direto *Net-a-porter* ainda detém (Pereira, 2015b). “We won’t quite double in head count this year but we will grow significantly”, refere José Neves (Hounslea, 2015).

Apesar da Farfetch pretender beneficiar das vantagens proporcionadas pelas economias de escala, a estratégia passa sempre por preservar uma relação de mútuo benefício com as boutiques:

A Farfetch fará sempre o que for possível para manter a parceria numa situação win-win, para isso, dificilmente subirá os custos de contratação pagos pelas boutiques de forma a evitar que estes sejam demasiado ‘caros’ para a boutique, mantendo sempre a relação com o parceiro saudável. A nossa visão de beneficiar de economias de escala vai mais no sentido de angariar mais clientes e retê-los, convertendo isso em vendas. O esforço vai no sentido de aumentar o volume de vendas, não estrangulando o parceiro boutique com um custo que não seja suportável ou determine a inviabilidade desta parceria (SL, 2015/09/11).

Do segmento utilizadores da plataforma, a Farfetch obtém apenas um fluxo de rendimento, que no âmbito desta dissertação se considera como indireto, as comissões provenientes do segmento boutiques. O aumento da qualidade do serviço prestado aos utilizadores da plataforma gera naturalmente um aumento do volume de vendas, conduzindo a maiores comissões pagas pelas boutiques.

De forma a sistematizar a informação do presente bloco, procedeu-se à elaboração de um esquema (Figura 27 – v. página seguinte) para facilitar a leitura e interpretação dos dados.

Figura 27 - Sistematização do bloco Fluxos de Rendimento



Fonte: Elaboração própria

4.2.6. Recursos-Chave

Como qualquer modelo de negócio, o da Farfetch necessita de recursos-chave que o sustentem e funcionem, no fundo, como um motor para o seu regular e eficiente funcionamento. Os Recursos Financeiros revestem grande importância, assim como os Recursos Humanos, sendo os mais preponderantes para assegurar e incrementar a proposta de valor da Farfetch. “Os Recursos Financeiros, disponibilizados pelo nosso leque alargado de investidores, estão no topo da hierarquia pois potenciam todos os outros, permitindo assim investir nos restantes.” (SL, 2015/08/21).

Por exemplo, o investimento no constante aperfeiçoamento e manutenção do *site* necessita de recursos financeiros tanto para desenvolver *software* mais eficiente como para contratar uma equipa técnica de excelência para os executar.

Os recursos-chave interrelacionam-se com os clientes (utilizadores da plataforma), primordialmente, através do *Customer Service*, um serviço chave para o modelo de negócio da Farfetch, desenvolvido por Recursos Humanos que, como foi referido supra, é um dos principais recursos-chave. “O *Customer Service* é fundamental desde o dia um da Farfetch, e hoje em dia tem representativos em todos os nossos escritórios. É essencial para garantirmos a satisfação absoluta dos nossos clientes” (SL, 2015/08/21).

Os recursos humanos em geral são em larga medida reconhecidos e estimados pela Farfetch, que investe em profissionais altamente qualificados. No momento, é passível a constatação, através da consulta das oportunidades de emprego que a Farfetch oferece no seu *site*, que o investimento em capital humano tem

sido efetuado nas mais variadas áreas, com especial incidência na tecnológica (Farfetch, 2015i).

O que releva na seleção de recursos humanos são maioritariamente as competências que se traduzem em mais-valias que cada colaborador traz para a Farfetch, não descurando também a identificação, assim como, a partilha dos valores e da cultura da empresa, sempre numa perspectiva de relação entre preço/qualidade:

Relativamente aos recursos humanos, estes não só são valorizados pelas suas skills (capacidades), como também pelo seu encaixe à cultura da empresa. Acreditamos que o nosso sucesso se deve às pessoas, pelo que, tentamos fazer da Farfetch um sítio divertido e motivador para trabalhar, proporcionado por um ambiente de trabalho de excelência (SL, 2015/08/21).

A Farfetch emprega cerca de 600 pessoas nos seus escritórios dispersos nas várias partes do mundo, integrando um espírito global, que aliás é uma das características *core* da sua proposta de valor, transferindo essa ideologia tanto para a organização das suas operações como para a articulação dos recursos humanos. Nesta dinâmica expansionista, a Farfetch pretende abrir escritórios nos novos mercados-chave como é o caso da Alemanha, Coreia e Espanha (Whitmore, 2015; Hounslea, 2015)

Nos escritórios de Londres opera uma equipa de 150 pessoas. A base de operações criada em Old Street será 6 vezes maior do que o escritório em Clerkenwell, o que é positivo dado o forte crescimento nos recursos humanos (Hounslea, 2015).

A Farfetch tem ainda procedido à contratação de nomes conceituados com uma vasta experiência adquirida na indústria da moda, que ajudam a firmar a sua credibilidade e estatuto perante as boutiques, marcas e consumidor final; atraindo estes profissionais de referência, para os seus escritórios dispersos por todo o mundo. Gabrielle de Papp para *Senior Vice President* da Farfetch, que esteve anteriormente no cargo de *Vice President, Corporate Public Relations da Neiman Marcus e Giorgio Belloli* para *CCO (Chief Commercial Officer)* que esteve no cargo de *Business Development Director* na casa *Alexander McQueen* para além de ter passado pelo Grupo *Prada* onde desempenhou o cargo de *Worldwide Marketing Director*, são alguns exemplos de profissionais altamente qualificados que no momento desenvolvem a sua actividade profissional na Farfetch. A forte

equipa construída por José Neves inclui ainda as últimas contratações, também estas sonantes, como é o caso dos novos *Chief Financial Officer (CFO)*, o *Chief Product Officer (CPO)* e a *Chief Marketing Officer (CMO)* respectivamente Elliot Jordan, Ephraim Luft e Stephanie Horton. Relativamente ao seu currículo, Elliot Jordan foi *Diretor of Finance na ASOS*, já Ephraim Luft foi *Executive Vice President na PopSugar* e Stephanie Horton executou o cargo de *Marketing Director no New York Times*, *Creative Services Director da revista Vogue americana* e *Head of Global Communications na Shopbop* (Issu, 2015; Kansara, 2015; Horton, 2015; Belloli, 2015; Papp, 2015; Jordan, 2015).

Em Portugal a Farfetch emprega à volta de 300 pessoas, dividindo-se entre os escritórios do Centro Empresarial da Lionesa em Leça do Balio e do Avepark nas Caldas das Taipas. A equipa técnica perfaz um total de 140 pessoas, dos quais quase 120 são portugueses (Pereira, 2015a), o que denota a vontade de manter a identidade portuguesa da empresa. José Neves referiu:

Tudo o que puder ser feito em Portugal, nós fazemos em Portugal. (...) Temos engenheiros informáticos com tanta qualidade como em Londres, e aqui as pessoas entregam-se mais à causa, é mais fácil criar uma cultura de empresa, de passar os valores da empresa (Pereira, 2015a).

Shriti Laxmidas salienta ainda que:

Apesar de não fazermos qualquer tipo de discriminação por nacionalidade nos processos de recrutamento, tendo em conta a natureza global da empresa, valorizamos capacidades linguísticas que nos permitem comunicar com os variados clientes, para isso investimos na aprendizagem e reforço linguístico dos nossos colaboradores (SL, 2015/08/21).

A Farfetch investe significativamente na formação dos seus colaboradores, seja *in-house* ou com apoio externo, de forma a atingirem o grau de especialização requerido pela função exercida.

Sendo a pressão uma constante na empresa, torna-se fundamental criar um ambiente saudável e que incentive a produtividade, ou seja, "manter as pessoas contentes, num ambiente que estimule a criatividade, a eficiência - se as pessoas não estiverem bem, o serviço não vai estar bem e isso para nós é muito importante", refere José Neves (Pereira, 2015a).

Na Farfetch, o escorrega não é o único elemento cativante e invulgar nas suas instalações. Existem atividades que estimulam o espírito de equipa, como almoços surpresa todas as sextas feiras de cada semana, aulas de dança,

playstations, um ginásio e outras comodidades também gratuitas, que visam garantir o bem-estar de todos os colaboradores (Pereira, 2015a).

A Farfetch orienta a prossecução dos seus objetivos tendo como premissas os seus valores fundamentais: “(...) Somos uma empresa fortemente baseada em valores” (SL, 2015/08/21).

A Farfetch defende cinco valores fundamentais, fazendo questão que os seus colaboradores ajam consoante os mesmos, nomeadamente: *Be Human*, *Think Global*, *Be Brilliant*, *Be Revolutionary* e “Todos Juntos”.

“*Be Human*”, por exemplo, refere como a Farfetch espera que os seus colaboradores encarem o trabalho, ou seja, que estes, em toda a execução do seu trabalho, utilizem o cérebro, tanto o lado direito como o esquerdo, de forma eficaz. Cumulativamente, a Farfetch espera que os seus colaboradores alimentem o seu trabalho com sentimento, coragem e paixão. É necessário construir pontos fortes exclusivos, para que se possa criar algo continuamente maior e melhor, pois focar demasiado nos pontos fracos apenas conduz a energias negativas, e isso reflete-se em desperdício.

Já o valor ‘Think Global’, que se considera o ADN da Farfetch, observa-se facilmente na forma como a empresa evoluiu desde 2008, em que as boutiques provinham apenas de cinco países. Hoje, o cliente pode comprar em 26 países e em 300 das melhores boutiques do mundo. A essência deste valor reflete-se no multiculturalismo da equipa da Farfetch. O capital humano provém de 18 países diferentes e é a equipa inglesa que contribui mais para esta enorme diversidade multicultural. Como refere José Neves: “Our office sometimes sounds like this amazing Tower of Babel, with people speaking English, Mandarin, Japanese, Portuguese, Spanish and French – all at the same time. We are constantly interacting with our partners and customers in their native languages” (Neves, 2014b).

Estes valores revestem importância na conservação da cultura e identidade da empresa:

The inside culture cannot be destroyed (...). These five values help us take decisions, and the people that join us will for sure help us, but we can never forget to keep letting people in that will grow with this culture. Destroying the company culture is destroying the business (Laranjeira, 2015).

De forma a alcançar os objetivos propostos, a Farfetch defende a cultura que pode ser traduzida de forma genérica em *'Work hard, Play hard!'*:

While our goal is to revolutionize the way people shop for fashion – by making it more unique, creative and diverse – we also want to make Farfetch a great place to work. We must succeed at both and I communicate this to the team during the off-site (Neves, 2014b).

No que respeita ao Segmento de Clientes boutiques, a relação com os recursos-chave estabelece-se pela gestão e apoio através da equipa de *account management*, proporcionando-lhes formação para que cumpram os objetivos de performance de vendas e serviços delineados pela Farfetch, que os incentiva a transmitirem a *"boutique experience"* e toda a envolvimento inerente à compra física:

A rede de apoio às boutiques é um factor crítico para o nosso modelo de negócio. A Farfetch faz questão de incentivar a boutique a transmitir ao cliente uma 'boutique experience'. No fundo é uma relação a três: entre a Farfetch, as boutiques e os clientes, sendo um triângulo essencial para o modelo de negócio da Farfetch (SL, 2015/08/21).

A interligação de todos estes recursos releva na geração de fluxos de rendimento pois são determinantes para "manter a máquina bem oleada", são fundamentais para garantir a operacionalização de todos os serviços de forma a corresponderem sempre aos *standards* elevados de exigência que estão na base dos objetivos e do compromisso da Farfetch para com os seus clientes e potenciais clientes.

De forma a sistematizar a informação do presente bloco, procedeu-se à elaboração de um esquema (Figura 28 – v. página seguinte) para facilitar a leitura e interpretação dos dados.

Figura 28 - Sistematização do bloco Recursos-Chave



Fonte: Elaboração própria

4.2.7. Atividades-Chave

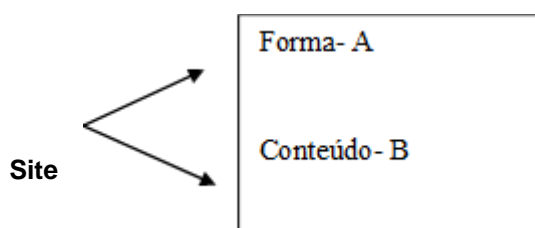
A Farfetch desenvolve um conjunto de Atividades-chave que garantem um serviço de excelência constante e reiterado. O seu Modelo de Negócio cria valor como uma plataforma ou rede de encontro entre dois segmentos de clientes. Neste sentido, as atividades-chave são preponderantes por estarem fortemente centradas no desenvolvimento dessa plataforma e nos recursos necessários à manutenção da mesma.

As principais atividades da Farfetch encontram-se distribuídas por dois pólos principais que servem de referência para a restante estrutura:

O centro de operações da Farfetch tem como pólos principais Portugal e o Reino Unido, estando por exemplo a produção fotográfica, tecnologia, operações e algumas áreas comerciais em Portugal e a equipa de merchandising, marketing, editorial e desenvolvimento de negócios no Reino Unido. Os nossos escritórios do Brasil e dos Estados Unidos da América já espelham a estrutura organizacional dos pólos principais e os novos escritórios nos mercados emergentes são criados de forma a terem autonomia e integração com os mesmos. (SL, 2015/08/21).

Como é possível observar através da Figura 29 (v. página seguinte), a Farfetch elabora uma divisão de atividades relativas ao Site em dois grandes grupos, forma e conteúdo.

Figura 29 – Modelo do Site



Fonte: Elaboração própria

A:

Um conjunto de atividades crítico para o modelo da Farfetch é o que diz respeito à gestão da plataforma “*tech*”:

- *Software developers*;
“(…) _‘os cérebros’_ são os *Software developers*” (SL, 2015/08/21).
- *Product owners*;
- *Front office* (relacionado com o cliente e com a efetivação da compra);
- *Back office* (relacionado com o sistema de processamento de encomendas e com as ferramentas do sistema de gestão das lojas);
- *Business intelligence*;
- IT Sistemas de Informática/ligações.

B:

- Atividades de marketing e de editorial (Ex: Campanha *Unfollow*);
- Atividades de *merchandising* (análise de marca);
“(…) O *merchandising* refere-se ao *mix* de produtos apresentados no *site*, sendo uma atividade mais analítica” (SL, 2015/08/21).
- Atividades de *visual merchandising* (exposição das peças por tendência/cor/marca), é uma atividade que se dedica à conjugação das peças do *puzzle*;
- Conteúdo informativo (*Contacts, About us, Careers, Terms & Conditions*, entre outras);
- Atividades comerciais (Campanhas de *free shipping*, saldos, entre outros).

2. Atividades relacionadas com as operações:

No que respeita às operações, distinguem-se dois conjuntos de atividades-chave que asseguram a criação e a entrega de valor (que se materializam num serviço de excelência), respetivamente, a cada um dos segmentos de clientes: utilizadores da plataforma e boutiques. Para além da componente automatizada (gestão da plataforma *tech*, referenciada infra) o modelo da Farfetch exige um conjunto de atividades de gestão das operações:

- Controlo de fraude;
- Métodos de pagamento;
- Processamento das encomendas;
- Processo de devoluções até ao efetivo reembolso ao cliente;
- *Customer operations*;
- Operacionalização da logística de transporte através de contacto direto com as transportadoras em caso de atraso na entrega ou outras ocorrências excecionais.

A distribuição é também considerada como um recurso-chave para a Farfetch, apesar de procederem à subcontratação desse tipo de serviços. No entanto, o facto da responsabilidade de entrega dos produtos pender sobre a Farfetch, e qualquer percalço que ocorra no decurso deste serviço possa frustrar o seu compromisso com o cliente, a distribuição torna-se assim essencial e chave para a eficiente exequibilidade do seu serviço.

3. Atividades relacionadas com *Customer Service*:

Atividades de *Customer Service*: Entre as várias atividades a cargo da equipa de *Customer Service* é de destacar o recém-criado Clube VIP. De referir que, a Farfetch faz um forte investimento no que respeita ao atendimento o mais personalizado possível aos seus clientes, oferecendo um *Customer Service* em várias línguas, de forma a tornar mais fácil e fluída a comunicação com os clientes das mais variadas geografias. No âmbito destas atividades, a Farfetch auxilia ainda no processo de compra assim como soluciona questões de insatisfação.

4. *Account Management*:

O segmento Boutiques exige igualmente um conjunto alargado de atividades comerciais e operacionais:

4.1. Atividades Comerciais com parceiros (boutiques):

Este departamento tem como objetivo a otimização da relação com os parceiros (boutiques) de forma a consolidar um ritmo de trabalho concertado e eficiente com base na celeridade na receção dos produtos que representem uma seleção das melhores peças de cada boutique. As suas funções incluem:

- Gestão e comunicação com os parceiros relativamente à coordenação de artigo/sazonalidade (desde a solicitação à efetiva obtenção do produto ideal para ser fotografado);
- Gestão da participação dos parceiros em todas as atividades promocionais (Ex.: saldos);
- Formação das boutiques com recurso a ferramentas e metodologias.

4.2. Atividades operacionais com parceiros (boutiques):

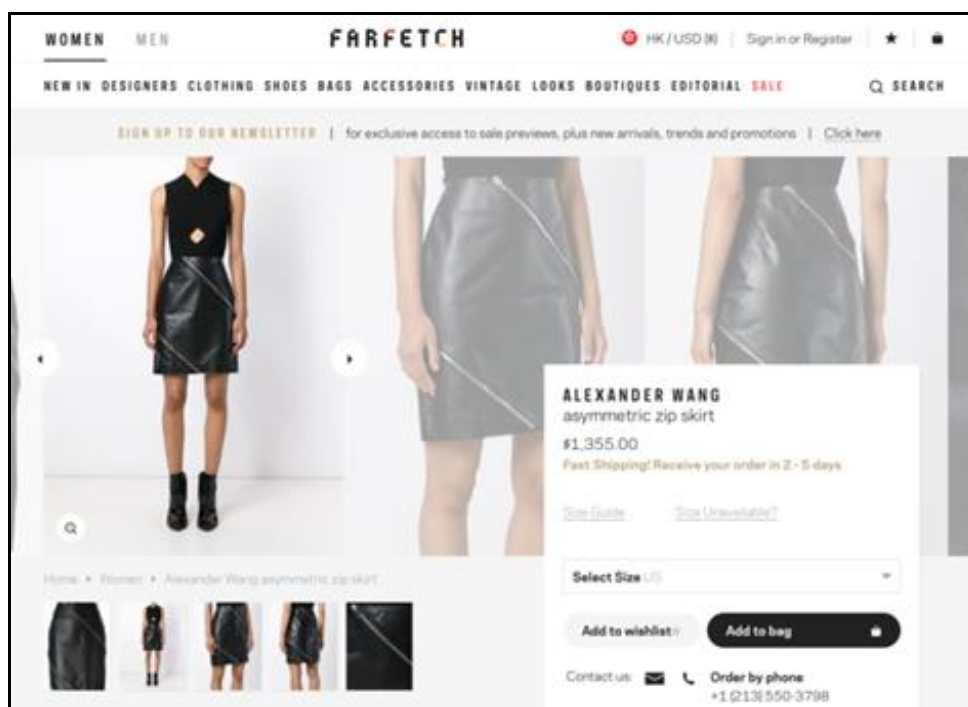
- Gestão loja a loja (rapidez do processamento de encomenda e envio);
- Eficiência relativamente ao inventário (*stock*);
- Qualidade do envio (*packaging*);
- Formação das boutiques com recurso a ferramentas e metodologias.

5. Atividades relacionadas com a Produção

- Gestão fotográfica das peças;
- *Styling* do produto;
- Edição fotográfica;
- Informação do produto (composição/descrição da peça) (Figura 30 – v. página seguinte).

Além das áreas principais de fotografia e edição de imagem, a produção também abarca uma área chave, o *styling* que assegura a apresentação do produto de moda com base nas tendências atuais. Faz parte ainda das Atividades relacionadas com a Produção, uma parte fundamental não visível que elabora uma gestão no que se refere aos descritivos do produto, códigos de alfândega e toda a logística de *backoffice* necessária (SL, 2015/08/21).

Figura 30 - Informação do produto no site



Fonte: Farfetch (2015). Farfetch Women, Alexander Wang. Consultado a 2015/09/21, disponível em: http://www.farfetch.com/hk/shopping/women/alexander-wang-asymmetric-zip-skirt-item-11117900.aspx?storeid=9336&ffref=lp_pic_3_1_lst

6. Recursos Humanos e *Office* ('*Make it Happen*):

A Farfetch tem duas atividades dedicadas exclusivamente ao capital humano. O nosso departamento de recursos humanos é intitulado 'people team' e isto provem muito dos nossos valores. De salientar que também temos um departamento muito especial que internamente chamamos a equipa '*Make it Happen*' que está incumbida de zelar pelo bem-estar de todos os funcionários, sendo responsáveis, por exemplo, por organizar toda a logística de viagens, organização de eventos (gatherings) entre colaboradores, promovendo assim o valor 'todos juntos', e fazendo-nos surpresas quase diárias de todo o género, tornando os nossos dias especiais (SL, 2015/08/21).

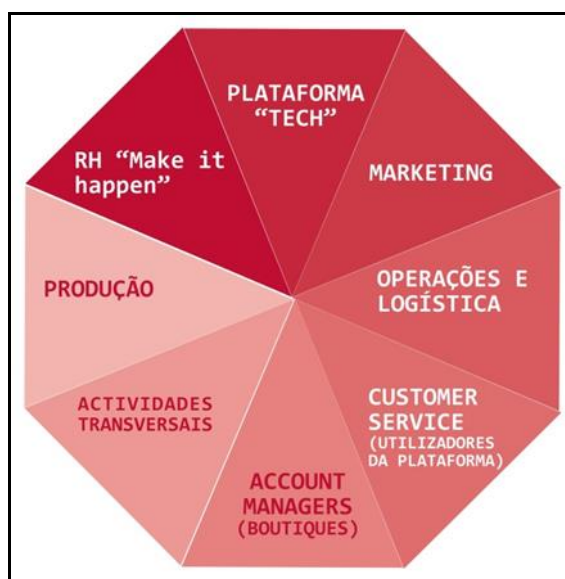
7. Atividades Transversais:

- Departamento Financeiro;
- Departamento Legal;
- Outros.

“O importante é a interligação de todos estes recursos, a conjugação de todas as atividades que são relevantes de forma a serem eficientes, eficazes e fluídas” (SL, 2015/08/21).

De forma a sistematizar a informação do presente bloco, procedeu-se à elaboração de um esquema (Figura 31 – v. página seguinte) para facilitar a leitura e interpretação dos dados.

Figura 31 - Sistematização do bloco Actividades-Chave



Fonte: Elaboração própria

4.2.8. Parcerias-Chave

O modelo de negócio que o fundador da Farfetch, José Neves, idealizou, deu origem ao que é hoje o segundo maior portal mundial de vendas *online* de artigos de luxo.

No que concerne às boutiques estas caracterizam-se como sendo um parceiro-chave (para além de terem sido consideradas um dos segmentos de clientes no âmbito da presente dissertação), uma vez que sem as mesmas, não seria possível criar este modelo de negócio, assim como, sem a Farfetch não conseguiriam alcançar o protagonismo *online* que detêm. José Neves explica:

It was just clear to me that unless the boutiques tapped the online channel, they couldn't compete. They would become weaker and weaker and just disappear, or become irrelevant in the industry. To me, the Farfetch concept was a real win-win for the boutiques, because they would never be able to create a world-class team and infrastructure on their own (...) (Henderson, 2014).

Contudo, não se espelha superficialidade nesta relação entre a Farfetch e as boutiques, pois são notáveis os fatores chave para criar e sustentar esta relação crucial. Há, deste modo, uma complexidade por detrás da seleção das boutiques.

É realizado um processo de escolha das boutiques que, posteriormente, se poderão considerar ou não parceiras da Farfetch, uma vez que fatores criteriosos integram este processo, como a diferenciação das boutiques pelo seu nome, origem, história e selecção de produto. " (...) cultivamos a ideia de que o que importa

é encontrar o ponto de diferença e/ou o ponto de destaque, o que distingue uma boutique de outra, criando desta forma, uma rede de boutiques apelativa” (SL, 2015/08/14).

Este processo de seleção das parcerias resulta também da distinção da escolha do produto da própria boutique. Cada boutique possui uma visão diferente influenciada pelo seu posicionamento no mercado e cultura, existindo as boutiques que oferecem produtos mais *edgy* e alternativos, que se posicionam num patamar bastante mais artístico, criativo e inovador não só em termos de imagem como também em termos de produto.

Outras que são já ‘clássicos’ na indústria, o que se reflete na escolha das suas colecções e outras que fundem ambos. Esta diversidade é um elemento diferenciador da Farfetch: “Cada boutique possui uma ‘mão de compra’ diferente e isso faz com que o nosso *marketplace* seja único” (SL, 2015/08/14).

A diferente identidade e estilo das peças de cada boutique (como foi explorado no Bloco Segmentos de Clientes) são os elementos mais valorizados pela Farfetch, pelo que, a aquisição de *stock* com base no *sell out* global de determinada estação ou até a aquisição de *stock standardizado*, mediante inspiração na escolha de outras boutiques, não são consideradas práticas que conduzam ao sucesso: “Não existem fórmulas mágicas!! Muitas boutiques questionavam-nos relativamente ao que vendia mais, mas o que funciona para uma boutique pode ser diferente do que funciona para outra, mesmo coexistindo na mesma cidade (Londres-Browns/Hostem)” (SL, 2015/08/14).

O objetivo primordial da Farfetch é aliar-se às boutiques de referência, reconhecidas no seu mercado de influência.

A Farfetch tem o cuidado de apresentar uma descrição de cada boutique, que transmita de forma breve a sua história, revelando também o que a distingue.

Este elo que estabelece entre as melhores boutiques do mundo, que hoje, constam na sua vasta lista de parcerias, transmite cada vez mais uma onda credível e reconfortante para as restantes potenciais boutiques: “ (...) procuramos as melhores. Escolhemos boutiques fantásticas, cujos proprietários e/ou departamentos de compras escolhem as melhores peças” (SL, 2015/08/21).

A heterogeneidade presente na rede de boutiques resulta numa grande amplitude em termos de oferta. A organização da oferta pelas categorias *Luxe* e *Lab* (como

é possível constatar no bloco referente aos segmentos de clientes) direciona o cliente à rápida identificação das marcas/peças que se adequam ao seu estilo, atraindo novos clientes e retendo os clientes regulares o que, por sua vez, impulsiona o volume de vendas.

A concretização de vendas seduz novas boutiques a integrarem este novo conceito de *marketplace* que é a Farfetch. Este encadeamento dos três vértices do triângulo demonstra a interdependência desta relação que gera uma situação *win-win*: “É criada uma relação dedicada que leva à situação *win-win*, proporcionando-se desta forma ganhos mútuos e levando a que ambas as partes retirem vantagem desta parceria. Esse é o objetivo da relação que estabelecemos com os nossos parceiros-chave.” (SL, 2015/08/21).

A Farfetch também se assume como montra preferencial para as marcas emergentes e/ou locais que se lançam no mercado, uma vez que estas adquirem uma exposição global.

“Nós ajudamos a internacionalizar algumas marcas novas, proporcionando uma exposição global às marcas emergentes e/ou menos conhecidas, respondendo às necessidades não só da boutique como também das próprias marcas. Como consequência, adquirimos uma maior diversidade em termos de produto e damos a conhecer novas marcas ao consumidor final, como temos feito desde há muito no Brasil e mais recentemente na Austrália.” (SL, 2015/08/21).

Há uma natural curadoria do produto perante as boutiques, as marcas e o próprio consumidor final.

“A Farfetch zela por manter uma comunicação constante com as marcas, no sentido de otimizar os requisitos das marcas, a nível de qualidade tanto da fotografia como do styling, ao nível dos preços ou do próprio merchandising. Todo este processo é crucial e imperativo para a manutenção da coerência, estatuto e singularidade das marcas, resultando assim, numa relação institucional e cordial entre ambos.” (SL, 2015/08/21).

Outro parceiro-chave da Farfetch é a sua rede de afiliados, tendo sido o seu programa referido no bloco referente aos Canais. A estratégia de Marketing digital sustenta-se no *Search Engine Optimization* (SEO) - processo que estimula a visibilidade de um *site* através do seu cruzamento com resultados de pesquisas, que, desta forma, identificam o público-alvo. A sua função resume-se em otimizar o *site*, através da identificação de quatro proposições: como funcionam os motores de busca na Internet, o que é que as pessoas procuram através desta ferramenta, quais as palavras-chave que são introduzidas para ativar a pesquisa e quais os motores de busca preferenciais do público-alvo da empresa.

Seguidamente são criados algoritmos capazes de fazer a correspondência dos resultados ao *site*, sendo uma importante estratégia para gerar tráfego e potenciar vendas.

O *Pay per click* (PPC) é um modelo publicitário que a Farfetch adota para gerar tráfego para o *site*. Esta dinâmica possibilita à empresa a publicação do seu *site* num outro *site*, em que o anunciante (Farfetch) paga ao publicador por cada *click* no anúncio que redireciona para o seu *site*. A gestão da rede de afiliados da Farfetch opera essencialmente com base neste modelo.

Da rede de parceiros digitais destaca-se a *Google* como principal associado.

A rede constituída pelos investidores, que faz parte da estrutura acionista da empresa também é considerada parceiro-chave no modelo de negócio da Farfetch. O capital que entrou até hoje na empresa foi canalizado fundamentalmente para impulsionar o crescimento omnicanal da empresa e potenciar a expansão internacional. A Farfetch expandiu no último ano para a China, Rússia e Japão. O objetivo é continuar a desenvolver esses mercados e também regiões como a América Latina que se encaixam no mesmo molde, e ainda investir noutros mercados mais maduros, como é o caso da Alemanha, da Coreia do Sul e da Espanha (Larguesa, 2015).

A Figura 32 (v. página seguinte) apresentada infra indica qual o capital associado a cada ronda e o ano de entrada de cada investidor na Farfetch. Até ao momento soma-se um total de cinco rondas de investimento com nove investidores associados, em que vários investidores entram em mais do que uma ronda.

As rondas correspondem às series de A a E, sendo a serie A correspondente à ronda número 1 e a E correspondente à ronda número 5.

A primeira ronda realizou-se em Julho de 2010 tendo como primeiro investidor a *Advent Venture Partners*. A última ocorreu em Março de 2015 e contou com a participação da *DST Global* (novo investidor e líder da ronda), *Condé Nast*, *Vitruvian Partners*, *e.ventures*, *Fabrice Grinda*, *Felix Capital* e *Jose Marin*.

Figura 32 - Rondas de Financiamento

Rondas de Investimento (5) - \$194.5M		
Séries de Investimento	Investidores	
Série E	4 Março 2015 \$86M	- DST Global (Líder) - Condé Nast - e-ventures - Fabrice Grinda - Felix Capital
Série D	1 Maio 2014 \$66M	- Vitruvian Partners (Líder) - Advent Venture Partners - Condé Nast - e-ventures
Série C	3 Março 2013 \$20M	- Condé Nast (Líder) - Advent Venture Partners - e-ventures - Index Ventures
Série B	15 Janeiro 2012 \$18M	- Advent Venture Partners - e-ventures - Index Ventures
Série A	9 Julho 2010 \$4.5M	- Advent Venture Partners

Fonte: Crunch Base, 2015 – Adaptado

Como se pode observar na Figura 32, a Farfetch tem atraído vários investidores ao longo do seu percurso de rápido crescimento.

Nas duas primeiras séries A e B, a empresa obteve os seus primeiros investimentos. Em 2010 a Advent Venture Partners investiu 4.5 milhões de dólares, de seguida, em 2012, a e-ventures e a Index Ventures, em conjunto com a Advent Venture Partners, investiram 18 milhões de dólares.

A série C, a terceira ronda de investimentos realizada em Março de 2013, ficou marcada pela entrada do investidor Condé Nast, perfazendo um total 20 milhões de dólares de investimento nesta série.

Na penúltima ronda de investimentos (série D), datada a 1 de Maio de 2014, a entrada de capital somou 66 milhões de dólares.

A maior entrada de capital na Farfetch foi realizada na quinta e última ronda, em Março de 2015, liderada pela *DST Global*, que passou a constar, desta forma, da lista de financiadores da Farfetch. Esta ronda somou um total de 86 milhões de dólares, na qual fizeram parte, de entre outros, a *Condé Nast*, umas das maiores empresas mundiais de comunicação social e a capital de risco *Vitruvian Partners*. Anteriormente a esta ronda, a Farfetch contava já, na sua rede accionista, com os ‘colossos’ *Advent Ventures Partners*, *Index Ventures*, *Novel TMT* e a *e-ventures* (Larguesa, 2015; CrunchBase, 2015b).

Neste momento, com a soma das cinco rondas de investimento, a empresa já angariou 194.5 milhões de dólares (Larguesa, 2015; CrunchBase, 2015). José Neves valoriza:

Temos feito uma caminhada fantástica até agora e é ótimo podermos somar a DST à nossa lista já extraordinária de financiadores para a próxima fase de crescimento da Farfetch. O desafio agora é continuar a inovar e focarmo-nos em estabelecer uma marca duradoura a nível mundial. É um orgulho sentir que existem tantos portugueses a contribuir para o sucesso da Farfetch (PR Newswire, 2015).

No âmbito da última ronda de investimento, a Farfetch foi avaliada em mil milhões de dólares, considerando-se assim uma *startup* ‘unicórnio’. Com esta avaliação a empresa posiciona-se num patamar de excelência, ambicionando continuar o seu crescimento assente na estratégia omnicanal e expansão global.

A entrada da DST Global para a Farfetch não só foi relevante pelo capital injectado, mas também pela influente rede de contactos que a empresa investidora possui: “Fundada em 2009, por Yuri Milner, é um dos principais grupos de investimento a nível global e foca-se exclusivamente em empresas cujo negócio está centrado na Internet. O portefólio da *DST Global* inclui alguns dos ativos mundiais mais valiosos e pioneiros no setor da Internet” (PR Newswire, 2015). Nomeadamente, *Facebook*, *Twitter*, *Xiaomi*, *Alibaba*, *Flipkart*, entre outros (Larguesa, 2015, Soares, 2015).

Yuri Milner, fundador da *DST Global*, justifica a decisão de investir nesta empresa com selo português com o facto de: “A Farfetch tem uma equipa sólida, um crescimento impressionante e um grande potencial para capitalizar as oportunidades de crescimento no mercado do comércio eletrónico de bens de luxo, em ascensão.” (PR NewsWire, 2015).

A empresa *Vitruvian Partners*, participou com entrada de capital, nas duas últimas rondas de investimento. “*Vitruvian* é uma empresa independente de capitais privados especializada em aquisições, crescimento por aquisições e crescimento por investimentos de capital na Europa. *Vitruvian* foca-se no investimento de 'situações dinâmicas' em indústrias caracterizadas pela elevada velocidade de crescimento e mudança, tais como tecnologia da informação, media, telecomunicações, serviços financeiros, serviços empresariais, saúde e entretenimento. Empresas como a *Snow Software*, *Flexpay*, *Callcredit Information Group*, entre outras, integram o portfólio da *Vitruvian Partners* (PR Newswire, 2015).

A empresa Condé Nast faz parte da lista de investidores da Farfetch, desde Março de 2013, e caracteriza-se por ser uma das maiores empresas mundiais de comunicação social. “Produz revistas, websites e conteúdos digitais de elevada qualidade. Com um alcance superior a 263 milhões de consumidores em 29 mercados, o portefólio da empresa inclui muitos dos títulos mais respeitados e influentes como a *Vogue*, *Vanity Fair*, *Glamour*, *Brides*, *Self*, *GQ*, *Condé Nast Traveller/Traveler*, *Allure*, *Architectural Digest*, *Wired*, *W e Style*, entre outros. Além de publicarem 140 revistas e mais de 100 websites, a empresa opera ainda uma divisão de restauração e vários negócios na área da educação. Condé Nast Entertainment desenvolve programação de filmes, televisão e vídeo premium” (PR Newswire, 2015).

No que diz respeito ao processo de compra da Farfetch, este revela-se bastante simples, eficaz e direto relativamente ao conjunto de ações necessárias para a sua efetivação. O cliente pode selecionar produtos de várias boutiques, tendo apenas de fazer o ‘*check out*’ uma vez para finalizar a compra.

Os ‘facilitadores/provedores’ de pagamento da Farfetch também são considerados parceiros-chave neste modelo de negócio, destacando-se o *Visa*, *Mastercard*, a *Norton* e o *Paypal* (Farfetch, 2015j).

A rede de distribuição e transporte da Farfetch funciona como um parceiro-chave fundamental.

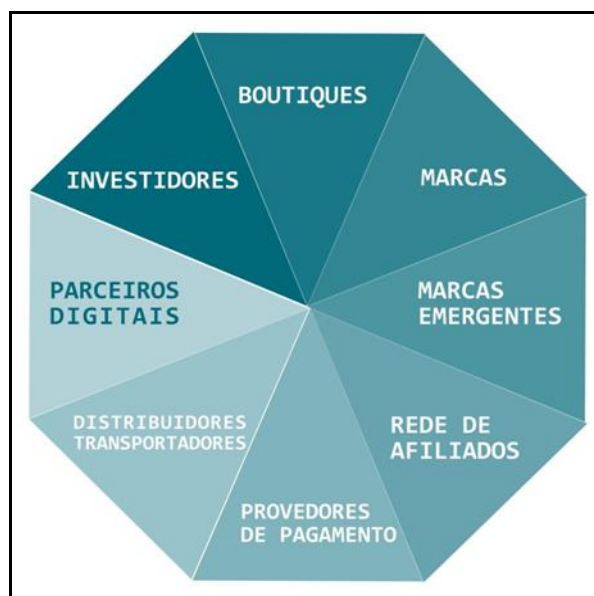
A entrega do produto é realizada pelas empresas de distribuição: *DHL* para todo o mundo e *UPS* para determinados serviços em alguns países. De referir que a

Farfetch é considerada o segundo maior cliente da empresa *DHL*, no Reino Unido.

Embora a rede de distribuição seja operacionalizada através de *outsourcing*, considera-se crucial neste modelo de negócio e, portanto, os parceiros *DHL* e *UPS* define-se como um parceiro-chave para este modelo de negócio (Farfetch, 2015j; Pereira, 2015a).

De forma a sistematizar a informação do presente bloco, procedeu-se à elaboração de um esquema (Figura 33) para facilitar a leitura e interpretação dos dados.

Figura 33 - Sistematização do bloco Parcerias-Chave



Fonte: Elaboração própria

4.2.9. Estrutura de custos

Os custos mais importantes inerentes ao modelo de negócio da Farfetch são:

1. Marketing Digital (SEO, PPC, *Google adwords*, entre outros que reforçam a aquisição de clientes/retenção de clientes/conversão em vendas);
2. Custos associados à logística de transporte (dependem do crescimento em cada mercado);
3. Recursos Humanos em geral (Maioritariamente na área *tech* e produção);
4. Recursos físicos.

A performance do *site* é um dos grandes investimentos da Farfetch.

No *e-commerce* em geral e no modelo de negócio da Farfetch em particular, são de extrema importância as atividades relacionadas com a estratégia para direcionar tráfego para o *site*, estabelecendo assim uma relação de proporcionalidade direta com os seus custos, ou seja, na mesma proporção que são fundamentais são também onerosas. “Embora os custos estejam todos relacionados, pois pensamos sempre numa perspetiva global do negócio, é de realçar o grande e constante investimento que a Farfetch faz no digital marketing para capturar e fidelizar os clientes” (SL, 2015/09/11).

A Farfetch privilegia o contacto o mais direto e personalizado possível com os seus clientes, premissa essa que faz parte do modelo de negócio desde que foi implementado, para isso, o investimento no *Customer Service* é inevitável.

O modelo de negócio da Farfetch detém grande complexidade a nível logístico:

Com uma logística bastante pesada em que existem duties e preços diferentes em todo o mundo, o facto de ‘shiparmos’ de todo o mundo para todo o mundo é bastante mais complexo do que por exemplo possuímos um armazém no ponto X onde é possível centralizar tudo. No entanto, a nossa missão é transformar os pontos negativos em pontos positivos, nós somos verdadeiramente um global multichannel player (SL, 2015/09/11).

A complexidade a nível logístico inerente ao modelo de negócio é transformada em vantagem comparativa através de um aproveitamento eficaz dos benefícios proporcionados pela descentralização, o que por sua vez, também acarreta a necessidade de uma gestão eficiente do tempo de expedição do produto. “O tempo de processamento de uma encomenda resulta da soma do tempo de processamento da encomenda por parte da boutique (que pode ser minimizado) com o do transporte de A para B (sendo este fixo)” (SL, 2015/09/11). Assim sendo, pode-se concluir que o tempo de entrega ao cliente depende essencialmente de quanto tempo a boutique demora a processar a encomenda.

“A Farfetch continua a analisar e segundo o seu progresso de crescimento vai continuar a procurar todas as soluções para melhorar a relação entre rapidez da entrega/custo da entrega” (SL, 2015/09/11). Um crescente aumento do poder negocial é uma realidade que, com a maturidade, o negócio vai alcançando:

(...) mesmo assim, à medida que crescemos, usufruímos dos benefícios proporcionados pelas economias de escala pelo facto de irmos sempre negociando melhores preços de transporte com o intuito de passar esse benefício aos nossos clientes. O importante é a conjugação eficiente de todas estas atividades, de forma a não haver desperdícios e que o serviço se mantenha sempre fluído (SL, 2015/09/11).

A questão da Farfetch ainda não ter chegado ao *breakeven*, explica-se pelo investimento canalizado para a expansão internacional.

A Farfetch encontra-se numa fase de investimento crescente e constante em que os rendimentos ainda não são suficientes para cobrir os avultados custos de penetração em vários mercados em simultâneo e de toda a logística inerente ao modelo de negócio.

José Neves salienta:

Na Europa, a Farfetch é rentável. Em Portugal, a empresa tem resultados líquidos positivos, paga impostos. O que ainda não é rentável é o grupo todo, porque estamos a fazer investimentos. Abrimos escritórios em Xangai, Moscovo e vamos agora abrir em Tóquio. Temos 60 pessoas a trabalhar em São Paulo, por exemplo (Pimentel & Pinto, 2015).

Muito embora a Farfetch apresente uma estrutura de custos bastante elevada, Shriti Laxmidas refere: “A Farfetch está constantemente a analisar as oportunidades de forma a reduzir estes custos que sustentam o Modelo de Negócio, uma das formas é usufruir dos benefícios proporcionados pelas economias de escala.” (SL, 2015/09/11).

De forma a sistematizar a informação do presente bloco, procedeu-se à elaboração de um esquema (Figura 34) para facilitar a leitura e interpretação dos dados.

Figura 34 - Sistematização do bloco Estrutura de Custos



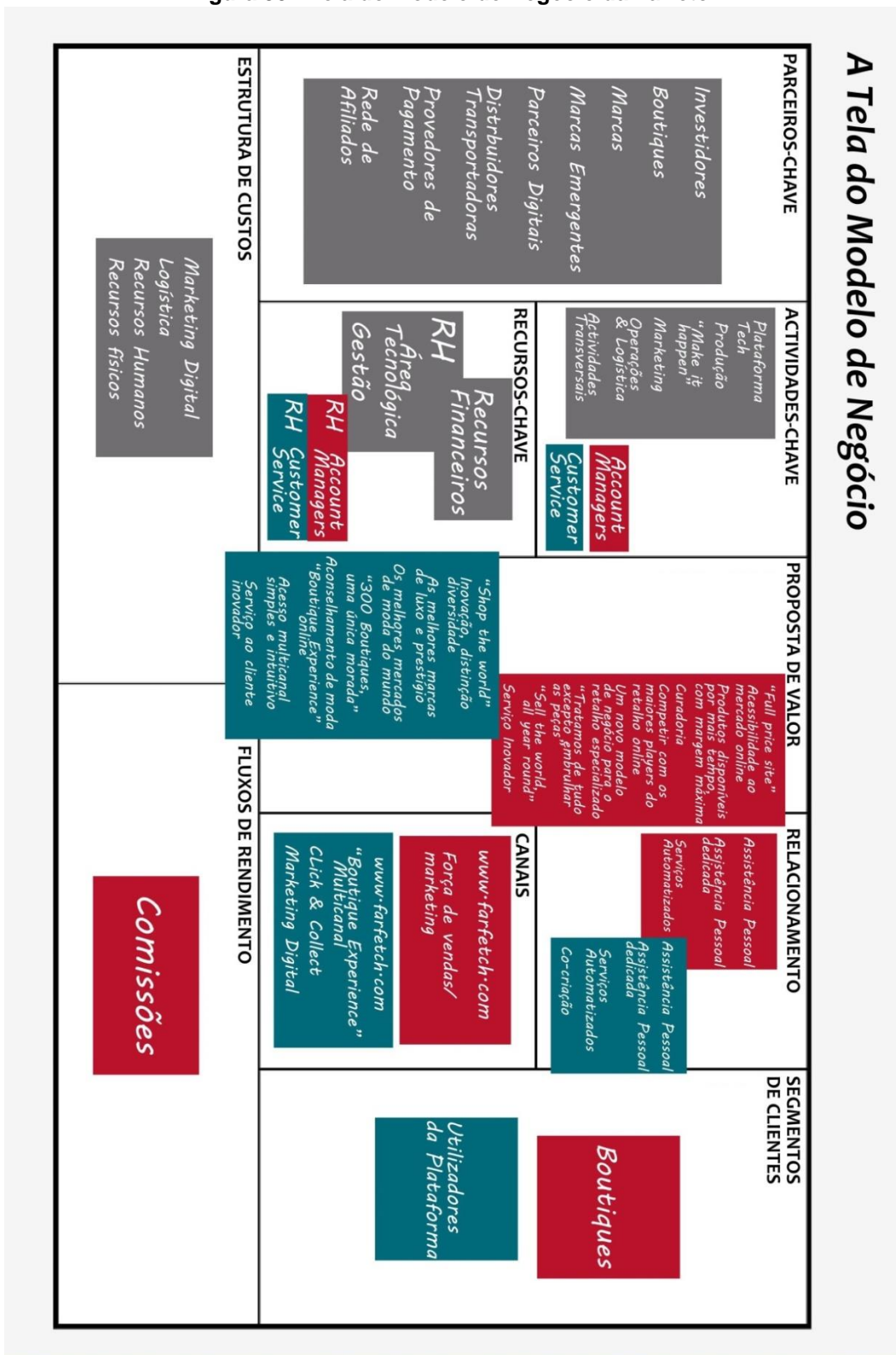
Fonte: Elaboração própria

4.2.10. Tela do Modelo de Negócio da Farfetch

A análise do modelo de negócio da Farfetch foi realizada através da ferramenta *Business Model Canvas*, propugnada por Osterwalder e Pigneur (2010). Neste sentido, a informação relevante para a compreensão do modelo de negócio foi estruturada a partir dos nove blocos constitutivos.

De forma a sintetizar e organizar os dados, apresenta-se a tela do modelo de negócio da Farfetch (Figura 35).

Figura 35 - Tela do Modelo de Negócio da Farfetch



Fonte: Elaboração própria

4.3. Discussão de Resultados

A validação das proposições levantadas para cada unidade de análise, definidas no capítulo da Metodologia, necessita de uma correspondência entre a fundamentação teórica desenvolvida na revisão da literatura relevante e os principais dados empíricos recolhidos.

De forma a sistematizar o confronto entre os dois tipos de investigação encetada (teórica e prática), foi elaborada um quadro para cada um dos blocos de análise de onde se extraem as seguintes conclusões.

Quadro 1 - Contraponto Teórico-prático da Proposição 1

Bloco de Análise	Segmento de clientes
Proposição de estudo	A adequada Segmentação de Clientes viabiliza uma melhor correspondência da oferta ao público-alvo específico.
Fundamentação Teórica	<p>“Os clientes fazem parte do coração de qualquer modelo de negócio” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 20).</p> <p>“A fim de melhor satisfazer os clientes, uma empresa pode agrupá-los em segmentos distintos de acordo com necessidades comuns, comportamentos comuns ou outros atributos” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 20).</p> <p>“Uma vez tomada esta decisão, um modelo de negócio pode ser cuidadosamente concebido em torno de uma grande compreensão das necessidades específicas do cliente” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 20).</p>
Análise Empírica	<p>Segmento – Utilizadores da Plataforma: “Entre <i>Big Brands</i> e <i>Niche Brands</i> o cliente, dependendo do seu <i>lifestyle</i>, poderá escolher qual a categoria com a que mais se identifica, podendo até adquirir de ambas. A largura das marcas influencia a própria segmentação de mercado” (Shriti Laxmidas, NBSD, 14/08/2015).</p> <p>“(…) A Farfetch atenta a gostos distintos, resultado de diferentes tipos de <i>lifestyle</i> (...)”(Shriti Laxmidas, NBSD, 14/08/2015).</p> <p>“(…) Os diferentes tipos de clientes, a nível genérico, podem ser distinguidos entre: novos clientes, clientes ocasionais, clientes regulares e clientes VIP. O perfil do cliente da Farfetch caracteriza-se por ser <i>fashion forward</i>, cosmopolita, cultiva o seu <i>lifestyle</i> (...)”(Shriti Laxmidas, NBSD, 14/08/2015).</p> <p>Segmento – Boutiques: Não se verifica uma segmentação clara dentro do grupo boutiques na Farfetch.</p>

O estudo de caso da "Farfetch" é um bom exemplo da importância da segmentação de clientes. A Farfetch orienta a sua ação/serviço para dois segmentos de clientes distintos: Os Utilizadores da Plataforma e as Boutiques.

O Segmento de Clientes Utilizadores da Plataforma resulta de um *mix* entre Nicho de Mercado e Mercado segmentado, de acordo com os tipos de segmentação avançados por Osterwalder e Pigneur (2010). A Farfetch direciona-se para um

Nicho representado pelo restrito mercado de luxo. Dentro desta fatia de mercado, a Farfetch segmenta ainda os clientes de acordo com as suas preferências de marcas, de estilo de peças e frequência e volume de compras.

Embora seja possível constatar que a Farfetch congrega três grandes grupos de boutiques, as emblemáticas, com nome já consolidado, as boutiques nicho, consideradas alternativas, caracterizando-se por serem *edgy* e as boutiques especialistas em determinada categoria de produtos, não existe uma segmentação clara, apenas critérios de seleção das mesmas.

Contudo, mesmo não subsegmentando as boutiques, a Farfetch é exemplo de uma segmentação de clientes bem sustentada, na medida em que, identifica claramente o perfil dos seus dois tipos de clientes principais, adequando a sua oferta às características e necessidades específicas de cada um.

Quadro 2 - Contraponto Teórico-prático da Proposição 2

Bloco de Análise	Propostas de Valor
Proposição de estudo	A Proposta de Valor consubstancia-se num conjunto de estratégias passíveis de criar valor para o segmento de clientes ao qual se dirige.
Fundamentação Teórica	“Cada Proposta de Valor consiste num conjunto selecionado de produtos e ou serviços que satisfaz as exigências de um Segmento de Clientes específico. Neste sentido, a Proposta de Valor é uma agregação, ou embrulho, de benefícios que uma empresa oferece aos clientes” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 22).
Análise Empírica	<p>Segmento – Utilizadores da Plataforma: “A Farfetch apresenta peças únicas e diferentes, o que cativa o nosso cliente de moda mais exigente” (Shriti Laxmidas, NBSD, 14/08/2015).</p> <p>“(…) Informamos o cliente sobre as tendências da estação, não é simplesmente um trabalho limitado à exposição das peças sem as integrar num contexto alargado de tendências estéticas, culturais e artísticas (...)” (Shriti Laxmidas, NBSD, 14/08/2015).</p> <p>“(…) A aproximação ao cliente é muito mais do que apenas pelo produto em si, evoluindo para sugestões que se adequam ao seu <i>lifestyle</i> (...)” (Shriti Laxmidas, NBSD, 14/08/2015).</p> <p>“(…) A Farfetch investe constantemente na melhoria significativa ao nível tecnológico, nomeadamente na rapidez e facilidade de navegação no <i>site</i> e em todo o <i>backoffice</i> necessário, para que este seja de fácil acesso, intuitivo e apelativo (...)” (Shriti Laxmidas, NBSD, 14/08/2015).</p> <p>“Incentivamos as boutiques a proporcionarem ao cliente uma <i>‘boutique experience’</i>, através do <i>packaging</i> personalizado por cada uma delas (...)” (Shriti Laxmidas, NBSD, 14/08/2015).</p>
	<p>Segmento – Boutiques: “(...) Antes da Farfetch, estes não tinham todos os requisitos, como o <i>know-how</i>, a perícia, a noção de todo o processo de apoio ao cliente, o conhecimento das taxas aduaneiras, a capacidade de gerar tráfego, o acesso ao marketing digital e toda a logística que uma estratégia de <i>e-commerce</i> eficaz exige. A Farfetch veio proporcionar-lhes a centralização de todas estas competências com o seu serviço inovador, conferindo-lhes vantagens competitivas e a capacidade para acompanhar o crescente ritmo do <i>e-commerce</i>” (Shriti Laxmidas, NBSD, 14/08/2015).</p> <p>“A Farfetch possibilita a cada boutique um novo canal de vendas, o canal <i>online</i> (...)” (Shriti Laxmidas, NBSD, 14/08/2015).</p>

A Proposta de Valor da Farfetch apresenta como elementos principais a acessibilidade e conveniência (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Acessibilidade no sentido em que torna o seu serviço acessível aos clientes (boutiques) que antes não tinham acesso a uma estratégia e operacionalização de *e-commerce* eficazes, pelo volume de recursos exigidos. A acessibilidade também se reflete nos utilizadores da plataforma na medida em que a proposta de valor da Farfetch assenta na disponibilização centralizada dos produtos de 300 boutiques numa única montra (plataforma).

Relativamente à conveniência, a Farfetch disponibiliza um *site* intuitivo pela fácil navegação, em que o cliente poderá comprar a qualquer hora em qualquer ponto

geográfico do mundo, de forma cómoda e simples, sendo este o elemento mais forte da Proposta de Valor da Farfetch aos utilizadores da plataforma.

A proposição é, portanto, indubitavelmente validada com os dados empíricos apurados e interpretados do estudo de caso da Farfetch. A empresa tem mecanismos bastante arrojados e minuciosamente pensados de satisfação de ambos os seus segmentos principais de clientes, proporcionando a cada um destes, um acompanhamento e um cuidado extremo nas relações que encetam com os mesmos.

Quadro 3 - Contraponto Teórico-prático da Proposição 3

Bloco de análise	Canais
Proposição de Estudo	Uma eficaz combinação de canais é determinante para a veiculação da Proposta de Valor ao cliente.
Fundamentação Teórica	<p>“Comunicação/distribuição e Canais de vendas fazem parte da relação da empresa com os clientes. Os Canais são pontos em que se pode tocar nos clientes e que desempenham um papel importante na experiência dos clientes” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 26).</p> <p>“Encontrar a combinação de Canais adequada para satisfazer a forma como os clientes querem ser contactados é crucial na apresentação de uma Proposta de Valor ao mercado” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 27).</p> <p>“O ideal é encontrar o equilíbrio certo entre os vários tipos de Canais, para os integrar de forma a criar uma boa experiência para o cliente e maximizar os rendimentos” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 26).</p>
Análise Empírica	<p>“O nosso modelo de negócio é, na sua essência, um <i>marketplace</i> multicanal” (Shriti Laxmidas, NBSD, 21/08/2015).</p> <p>“O serviço <i>Click and Collect</i> permite ao cliente pedir uma determinada peça de uma boutique de Londres e recebê-la numa loja parceira em Paris (...)” (Shriti Laxmidas, NBSD, 21/08/2015).</p>

A Farfetch opera através do seu canal *online* de vendas, um verdadeiro *marketplace*, assente numa estratégia multicanal materializada no serviço *Click and Collect* que, possibilita um cruzamento dos canais *online* e *offline*.

Através deste serviço que se desenvolve por uma combinação de canais, o cliente pode encomendar *online* e recolher o produto numa das boutiques aderentes.

O facto de a Farfetch conceder um serviço em que a compra se inicia num canal e é concluída num outro distinto demonstra a eficaz combinação de canais, pelo que valida a proposição na íntegra pois concretiza para o cliente a possibilidade

de experienciar a compra *offline* através de um canal *online*, transmitindo a ‘*boutique experience*’, uma das principais propostas de valor da Farfetch.

Quadro 4 - Contraponto Teórico-prático da Proposição 4

Bloco de Análise	Relação com os clientes
Proposição de Estudo	A eficaz integração da relação com os clientes no modelo de negócio é determinante para o seu sucesso.
Fundamentação Teórica	<p>“As empresas deviam clarificar o tipo de relações que desejam estabelecer com cada Segmento de Clientes” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 28).</p> <p>“As relações com os clientes podem ser movidas pelas seguintes motivações: aquisição de clientes, retenção de clientes, aumento de vendas” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 28).</p> <p>“As relações com os Clientes necessárias a um modelo de negócio de uma empresa influenciam profundamente a experiência geral dos clientes” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 28).</p>
Análise Empírica	Segmento – Utilizadores da Plataforma: “(...) Para cada caso específico temos uma equipa de <i>Customer Service</i> excelente para apoiar o cliente” (Shriti Laxmidas, NBSD, 21/08/2015).
	Segmento – Boutiques: “(...) A Farfetch procura sempre encontrar a melhor forma de incentivar o serviço que as boutiques prestam ao cliente final, há um estímulo na maximização da performance das boutiques com recurso a mecanismos de motivação” (Shriti Laxmidas, NBSD, 21/08/2015).

No que se refere aos utilizadores da plataforma, a relação consubstancia-se num *mix* entre serviços automatizados, co-criação, assistência pessoal e assistência pessoal dedicada, de acordo com as categorias enunciadas por Osterwalder e Pigneur (2010). O tipo de relação encetada prende-se com objetivos de aquisição e retenção de clientes e estímulo no aumento das vendas.

Os serviços automatizados referem-se à autonomia do utilizador na navegação do *site* e na efetivação de compras quando não ativa qualquer meio de contacto com o serviço de apoio da Farfetch, logo não acciona o *Customer Service*. Por sua vez, o *Customer Service* permite à Farfetch estabelecer com os seus clientes uma relação de assistência pessoal.

A assistência pessoal dedicada materializa-se com o Club VIP da Farfetch, mantendo uma relação mais profunda com os clientes, sendo um excelente instrumento de retenção dos melhores clientes. Por último a co-criação é viabilizada através das ‘*Farfetch Reviews*’ em que os clientes são incentivados a avaliar o serviço da Farfetch, dando importantes recomendações e sugestões com vista à melhoria constante do serviço.

Relativamente às boutiques a relação desenvolve-se na forma de assistência pessoal dedicada, através de uma comunicação direta por parte de um *account manager* e toda a restante rede de apoio às boutiques disponível a 100% para lhes prestar o mais diligente serviço.

Verifica-se que a relação com os clientes é crucial para o modelo de negócio da Farfetch, sendo que baseia toda a sua operacionalização num serviço o mais directo e personalizado possível com vista a apoiar cada um dos seus segmentos de clientes da forma mais adequada. Como tal, a proposição considera-se validada.

Pode concluir-se que o sucesso do modelo de negócio da Farfetch se deve ao investimento constante que faz em desenvolver, manter e melhorar as relações com os clientes.

Quadro 5 - Contraponto Teórico-prático da Proposição 5

Bloco de análise	Fluxos de rendimento
Proposição de Estudo	A percepção por parte de uma empresa do valor que cada Segmento de Clientes está disposto a pagar, permite que esta obtenha Fluxos de Rendimento provenientes de cada um destes.
Fundamentação Teórica	<p>“O Bloco Constitutivo referente aos fluxos de rendimento representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada Segmento de Clientes (os custos devem ser subtraídos aos rendimentos para se obter o lucro)” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 30).</p> <p>“Se os clientes constituem o coração do modelo de negócio, os Fluxos de Rendimento são as artérias” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 30).</p>
Análise Empírica	<p>Segmento – Utilizadores da Plataforma: “A preocupação vai no sentido de nos mantermos <i>‘customer friendly’</i>. Hipoteticamente, há sempre a possibilidade de criarmos serviços extra caso haja procura, no entanto, a ideia é a de se manterem sempre gratuitos pois ganhamos mais pela estimulação das vendas. Não estamos preocupados com fluxos de rendimento residuais, o foco é mais dirigido para a angariação de novos clientes e fidelização dos mesmos” (Shriti Laxmidas, NBSD, 11/09/2015).</p> <p>Segmento – Boutiques: “A Farfetch fará sempre o que for possível para manter a parceria numa situação win-win, para isso, dificilmente subirá os custos de contratação pagos pelas boutiques de forma a evitar que estes sejam demasiado ‘caros’ para a boutique, mantendo sempre a relação com o parceiro saudável. A nossa visão de beneficiar de economias de escala vai mais no sentido de angariar mais clientes e retê-los, convertendo isso em vendas. O esforço vai no sentido de aumentar o volume de vendas, não estrangulando o parceiro boutique com um custo que não seja suportável ou determine a inviabilidade desta parceria” (Shriti Laxmidas, NBSD, 11/09/2015).</p>

O modelo de negócio da Farfetch é bastante peculiar no sentido em que um dos segmentos de clientes, os utilizadores da plataforma, não gera nenhum fluxo de rendimento direto à Farfetch. Apenas as boutiques pagam efetivamente pelo serviço que a Farfetch lhes presta, através de comissões de intermediação, uma

das formas de gerar Fluxos de Rendimento propostas por Osterwalder e Pigneur (2010), sendo este o único fluxo de rendimento que sustenta o modelo de negócio como está concebido atualmente.

Neste sentido, os dados empíricos recolhidos sustentam a proposição pois mesmo no limite de haver uma percepção que os utilizadores da plataforma estariam dispostos a gerar um Fluxo de Rendimento direto à Farfetch, esta prefere optar por uma estratégia no sentido de estimular um aumento de vendas garantindo uma utilização da plataforma gratuita. Em relação às boutiques, a premissa é a manutenção da relação win-win, sendo que a Farfetch não pretende estrangular as mesmas com custos que tornem inviável esta relação. É o facto de conhecer os seus Segmentos de Clientes e a sensibilidade em perceber o ganho que pode obter de cada um destes, que possibilita à Farfetch fazer uma boa gestão dos seus Fluxos de Rendimento.

Quadro 6 - Contraponto Teórico-prático da Proposição 6

Bloco de análise	Recursos-Chave
Proposição de Estudo	A sustentabilidade de um modelo de negócio passa pela eficaz gestão dos seus recursos.
Fundamentação Teórica	<p>“Todos os modelos de negócio precisam de Recursos-Chave. Tais recursos permitem que uma empresa crie e ofereça uma Proposta de Valor, chegue aos mercados, mantenha relações com Segmentos de Clientes e ganhe rendimentos. São vários Recursos-Chave que são necessários, dependendo do tipo de modelo de negócio” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 34).</p> <p>“Os Recursos-Chave podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 34).</p>
Análise Empírica	<p>“Os Recursos Financeiros, disponibilizados pelo nosso leque alargado de investidores, estão no topo da hierarquia pois potenciam todos os outros, permitindo assim investir nos restantes” (Shriti Laxmidas, NBSD, 21/08/2015).</p> <p>“O <i>Customer Service</i> é fundamental desde o dia um da Farfetch, e hoje em dia tem representantes em todos os nossos escritórios. É essencial para garantirmos a satisfação absoluta dos nossos clientes” (Shriti Laxmidas, NBSD, 21/08/2015).</p> <p>“Relativamente aos Recursos Humanos, estes não são só valorizados pelas suas <i>skills</i>, como também pelo seu encaixe à cultura da empresa. Acreditamos que o nosso sucesso se deve às pessoas (...)” (Shriti Laxmidas, NBSD, 21/08/2015).</p>

Como referem Osterwalder e Pigneur (2010), os Recursos-Chave são fundamentais para qualquer modelo de negócio, sendo que cada tipo de modelo

de negócio poderá sentir a necessidade de investir em diferentes recursos. Os diferentes recursos propostos pelos referidos autores podem ser categorizados por: físicos, intelectuais, humanos e financeiros.

Através da recolha de dados primários e secundários, é passível a constatação que o modelo de negócio da Farfetch realça a importância dos Recursos Financeiros e Humanos para a sustentabilidade do seu modelo de negócio. Um exemplo disso é o elevado investimento que a Farfetch faz na melhoria constante do seu site. Para tal, a Farfetch necessita de recursos financeiros, tanto para o desenvolvimento de software inovador como para a contratação de uma equipa técnica de excelência para o executar.

Osterwalder e Pigneur (2010) salientam que os Recursos-Chave podem ser próprios ou obtidos junto dos parceiros. Através da análise do caso da Farfetch verifica-se que a maior parte dos recursos financeiros advêm dos seus investidores (Parceiros-Chave).

Esta eficaz gestão dos recursos, que se consubstancia numa profícua canalização dos recursos mediante as necessidades da empresa, é fundamental para criar e oferecer a sua Proposta de Valor, veiculando-a aos mercados a que se dirige, gerando assim Fluxos de Rendimento.

Desta forma é correcto dizer-se que o caso da Farfetch é exemplo de uma eficaz gestão de recursos que asseguram a sua sustentabilidade, o que valida a proposição alvitada. No entanto, algumas questões poderão surgir a este respeito, desde logo pelo facto da Farfetch ainda não poder considerar-se uma empresa lucrativa. Contudo, esse facto não se deve à gestão de recursos mas, como refere o CEO José Neves, a empresa encontra-se a investir em larga escala na sua expansão internacional e na preconização da sua estratégia omnicanal, o que se reflete em custos avultados cujo retorno não é imediato.

Quadro 7 - Contraponto Teórico-prático da Proposição 7

Bloco de Análise	Atividades-chave
Proposição de Estudo	A efetiva coordenação do conjunto de Atividades-Chave de uma empresa é condição necessária para que esta opere com êxito.
Fundamentação Teórica	“Todos os modelos de negócio exigem um conjunto de Atividades-Chave. Estas atividades são as ações mais importantes que uma empresa deve fazer para operar com êxito. Tal como os Recursos-Chave, as Atividades-Chave são necessárias para criar e oferecer uma Proposta de Valor, chegar aos mercados, manter Relações com os Clientes e obter rendimentos. E tal como os Recursos-Chave, as Atividades-Chave são diferentes umas das outras, dependendo do tipo de modelo de negócio” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 36).
Análise Empírica	<p>“O importante é a interligação de todos estes recursos, a conjugação de todas as atividades que são relevantes de forma a serem eficientes, eficazes e fluídas” (Shriti Laxmidas, NBSD, 21/08/2015).</p> <p>“O centro de operações da Farfetch tem como polos principais Portugal e o Reino Unido (...). Os nossos escritórios do Brasil e dos Estados Unidos da América já espelham a estrutura organizacional dos polos principais e os novos escritórios nos mercados emergentes são criados de forma a terem autonomia e integração com os mesmos” (Shriti Laxmidas, NBSD, 21/08/2015).</p>

A análise do caso evidencia que a empresa favorece uma gestão eficaz das Atividades-Chave, com uma organização bem estruturada por departamentos bem delimitados que levam a cabo atividades específicas de forma a garantir um serviço de excelência.

A complexidade ao nível logístico do modelo de negócio da Farfetch releva a importância de uma organização consistente das suas Atividades-Chave. Um exemplo é a divisão concertada do centro de operações em dois pólos principais: Portugal e o Reino Unido que são a referência para a empresa e o modelo organizacional a ser replicado nos restantes escritórios, preservando uma identidade comum que resulta numa fluidez operacional.

O modelo de negócio da Farfetch cria valor através de Atividades-Chave determinantes por estarem fortemente relacionadas com o desenvolvimento da plataforma e na coordenação dos recursos necessários à manutenção da mesma.

Neste sentido é possível afirmar que a organização das Atividades-Chave da Farfetch valida a proposição exposta.

Quadro 8 - Contraponto Teórico-prático da Proposição 8

Bloco de Análise	Parcerias-chave
Proposição de Estudo	As Parcerias-Chave são estratégias destinadas à otimização de um modelo de negócio.
Fundamentação Teórica	“As empresas criam alianças a fim de otimizarem os respetivos modelos de negócio, de reduzirem o risco ou de adquirirem recursos” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 38).
Análise Empírica	<p>“Cada boutique possui uma ‘mão de compra’ diferente e isso faz com que o nosso <i>marketplace</i> seja único” (Shriti Laxmidas, NBSD, 14/08/2015).</p> <p>“É criada uma relação dedicada que leva à situação <i>win-win</i>, proporcionando-se desta forma ganhos mútuos e levando a que ambas as partes retirem vantagem desta parceria. Esse é o objetivo da relação que estabelecemos com os nossos Parceiros-Chave” (Shriti Laxmidas, NBSD, 21/08/2015).</p> <p>“Nós ajudamos a internacionalizar algumas marcas novas, proporcionando uma exposição global às marcas emergentes (...). Como consequência, adquirimos uma maior diversidade em termos de produto e damos a conhecer novas marcas ao consumidor final (...)” (Shriti Laxmidas, NBSD, 21/08/2015).</p> <p>“A Farfetch zela por manter uma comunicação constante com as marcas, no sentido de otimizar os requisitos das marcas (...) resultando assim, numa relação institucional e cordial entre ambos” (Shriti Laxmidas, NBSD, 21/08/2015).</p>

As empresas desenvolvem parcerias pelas mais variadas razões sendo que estas têm vindo a tornar-se um fator crítico para os modelos de negócio. As parcerias podem ser motivadas pela otimização e economias de escala, redução do risco e da incerteza e aquisição de recursos e atividades específicas (Osterwalder & Pigneur, 2010).

O modelo de negócio da Farfetch, tal como está desenhado, sustenta-se nas suas alianças estratégicas com os parceiros em que a cooperação e o benefício mútuo são premissas basilares. Desta forma, proceder-se-á à caracterização das

parcerias da empresa de acordo com as categorias enunciadas por Osterwalder e Pigneur (2010).

Muito embora as boutiques tenham sido consideradas como Segmento de Clientes na presente dissertação, é de ressaltar que para a Farfetch, explicitamente apenas são consideradas como Parceiros-Chave. Neste sentido, são fundamentais na redução do risco e da incerteza pois este elo que estabelece com as melhores boutiques do mundo possibilita à Farfetch dispor de uma ampla panóplia de produtos sem necessitar de investir em *stock* e concede às boutiques uma montra de excelência que garante um canal de vendas adicional. A interdependência desta relação gera assim uma situação *win-win*.

A Farfetch tem atraído vários investidores ao longo do seu percurso de rápido crescimento. Pelo facto do modelo de negócio da Farfetch ser de “capital intensivo” releva a importância dos investidores como Parceiros-Chave para a empresa, pois no fundo viabilizam a otimização, minimizam o risco e permitem a aquisição de recursos e actividades específicas. Sem este conjunto de investidores não seria possível impulsionar a estratégia omnicanal da empresa e potenciar a sua expansão internacional.

A rede de afiliados da Farfetch incorpora a estratégia de marketing digital da empresa pois permite o aumento de tráfego para o *site*, considerando-se, pois, como Parceiros-Chave. A Farfetch assume também como parceiros as marcas pois zela por manter uma concertação constante com as mesmas no sentido de estabelecer uma relação institucional e cordial, resultando numa natural curadoria do produto.

A empresa afirma-se como uma montra preferencial para as marcas emergentes, permitindo a sua exposição global na forma de uma parceria pois, como consequência, a Farfetch obtém uma maior diversidade de produto, atraindo diferentes tipos de cliente.

Os facilitadores de pagamento da Farfetch assim como a rede de distribuição caracterizam-se como parcerias de otimização pois envolvem a aquisição de serviços fora da empresa (*outsourcing*).

Verifica-se que a proposição levantada tem correspondência no caso prático da Farfetch pois a empresa cria estratégias na forma de Parcerias-Chave motivadas pela otimização e maximização das potencialidades do seu modelo de negócio.

Quadro 9 - Contraponto Teórico-prático da Proposição 9

Bloco de Análise	Estrutura de Custos
Proposição de Estudo	Um modelo de negócio sustentado numa Estrutura de Custos elevada não se traduz necessariamente num reflexo de ineficiência (desperdício).
Fundamentação Teórica	<p>“Criar e desenvolver, manter Relações com os Clientes e gerar rendimento são tudo atividades que incorrem em custos” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 40).</p> <p>“Contudo, alguns modelos de negócio são mais dependentes dos custos de que outros” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 40).</p>
Análise Empírica	<p>“Com uma logística bastante pesada em que existem <i>duties</i> e preços diferentes em todo o mundo, o facto de ‘shiparmos’ de todo o mundo para todo o mundo, é bastante mais complexo do que por exemplo termos um armazém no ponto X (...)” (Shriti Laxmidas, NBSD, 11/09/2015).</p> <p>“(...) À medida que crescemos, usufruímos dos benefícios proporcionados pelas economias de escala pelo facto de irmos sempre negociando melhores preços de transporte (...)” (Shriti Laxmidas, NBSD, 11/09/2015).</p> <p>“(...) O importante é a conjugação eficiente de todas estas atividades, de forma a não haver desperdícios e que o serviço se mantenha sempre fluído” (Shriti Laxmidas, NBSD, 11/09/2015).</p> <p>“A Farfetch está constantemente a analisar as oportunidades de forma a reduzir estes custos que sustentam o modelo de negócio, uma das formas é usufruir dos benefícios proporcionados pelas economias de escala” (Shriti Laxmidas, NBSD, 11/09/2015).</p>

A Estrutura de Custos de uma empresa descreve os custos inerentes à operacionalização de um modelo de negócio. Como é pacífico de se afirmar, os custos devem ser minimizados em todos os modelos de negócio, no entanto, alguns são movidos essencialmente pelo valor, ou seja, determinadas empresas estão menos focadas nas implicações dos custos na operacionalização dos seus modelos de negócio. Ao invés, focalizam-se na criação de valor, entregando propostas de valor de elevada qualidade e uma forte personalização do serviço (Osterwalder & Pigneur, 2010). A Farfetch é um exemplo de modelo de negócio movido pelo valor.

A Estrutura de Custos da Farfetch é reflexo de uma logística pesada e de um elevado nível de investimento. A empresa está constantemente a analisar formas de reduzir os custos que sustentam o seu modelo de negócio, nomeadamente procurando explorar economias de escala e a redução do desperdício.

O elevado investimento justifica-se pela canalização do mesmo para a expansão internacional com avultados custos de penetração em vários mercados em simultâneo e com a prossecução da estratégia omnicanal. A estratégia de crescimento e maturidade do negócio tem proporcionado um incremento do poder negocial da empresa.

É inegável o enorme potencial que a Farfetch tem, sendo o segundo maior *player* mundial ao nível do *e-commerce* de marcas de luxo. Neste sentido, a análise do caso da Farfetch confirma a proposição levantada.

V – Conclusão

5.1. Conclusões Finais

O objetivo que norteou a presente dissertação diz respeito ao estudo dos modelos de negócio como uma composição de elementos interdependentes e interrelacionados que arquitetam a forma como uma organização cria, captura e entrega valor, abrangendo atividades que vão para além do foco da organização na expansão das suas fronteiras no contexto do *e-commerce*.

No intuito de prosseguir o objetivo delineado, procurou-se dar resposta às seguintes questões centrais de investigação: 1) Após o fulgurante boom da Internet, de que forma os modelos de negócio que surgem sedimentados no *e-commerce* se operacionalizam? 2) Como é que um modelo de negócio com uma determinada configuração é passível de dar resposta à constante evolução tecnológica?

Dada a amplitude das questões centrais de investigação, foram desenvolvidas nove proposições de estudo que orientaram e delimitaram a investigação. As proposições refletem o cerne de cada unidade de análise preconizada.

A investigação partiu da inquietação e motivação em percepcionar o impacto da evolução tecnológica que se tem vindo a sentir com maior fulgor desde a década de 90 e que despoletou a relevância do conceito de modelo de negócio que até aos dias de hoje tem perdurado e crescido em dimensão e preponderância.

Todo o processo de investigação e a sua própria formalização, que resultou na presente dissertação, partiu de uma base ampla, afinando progressivamente o escopo da temática de acordo com o seu objetivo e tendo como guias orientadoras as questões de pesquisa, culminando nas conclusões. Neste sentido, iniciou-se o estudo por uma definição do espaço da ação, o *e-commerce* e o *e-business*, passando diretamente para o conceito de modelo de negócio, seus componentes e tipos, complementando com a análise do caso Farfetch, que representa um modelo de negócio paradigmático no âmbito do *e-commerce* pela sua irreverência, projeção internacional e exponencial crescimento, e que veio

acrescentar dados empíricos relevantes para sustentar a investigação teórica e coadjuvar na resposta às questões centrais.

Um fator crítico para o sucesso dos modelos de negócio está relacionado com o acesso a níveis de informação e conhecimento adequados, num mundo de crescente complexidade ambiental em que a natureza dos negócios, processos e tecnologia se alteram constantemente. A adaptação por parte das organizações é imperativa e inevitável, de forma a sobreviverem e alcançarem sucesso.

O reforço da sua posição competitiva, aprimorando a sua capacidade de responder rapidamente às mudanças ambientais pode ser sustentado na adoção de modelos de negócio adequados a este novo mundo de negócios digitais (Al Debei & Avison, 2010).

Partindo deste contexto, os dados recolhidos do estudo de caso são considerados relevantes sendo que evidenciam a Farfetch como um exemplo paradigmático de uma empresa que cria, captura e entrega valor, expandindo as suas fronteiras de forma inovadora e eficaz no âmbito do *e-commerce*.

A Farfetch é um influente *player* a nível mundial, caracterizando-se por ser um *trendsetter* no *e-commerce*, que apresenta uma abordagem e uma operacionalização de um modelo de negócio arrojado e progressista. Dadas as características da Farfetch, considera-se no âmbito da presente dissertação que as conclusões retiradas do caso em específico, através de uma abordagem indutiva, podem ser tidas em conta como guias de boas práticas no que respeita à operacionalização eficaz de modelos de negócio no *e-commerce*, configurando-se como pressupostos que partem do concreto para alcançarem uma aplicação abstrata em universos similares, com as devidas ressalvas.

Neste sentido apresentam-se as várias conclusões, que são passíveis de dar resposta às questões centrais de investigação.

No âmbito da análise ao caso Farfetch, concluiu-se que o modelo de negócio da empresa se inscreve no padrão definido por Osterwalder e Pigneur (2010) como plataforma multilateral. A plataforma Farfetch cria valor como intermediário entre grupos de clientes interdependentes. Neste padrão de modelo de negócio, também designado pelos economistas como mercados multilaterais, uma empresa incorre em custos para servir dois (ou mais) grupos de clientes, mas

sendo estes interdependentes é frequente o provedor da plataforma recorrer a uma proposta de valor gratuita (ou muito barata) para um dos segmentos de clientes, o lado subsidiado da plataforma, de forma a atrair depois, clientes para o (s) outro (s) segmento (s).

No caso da Farfetch, a plataforma relaciona dois segmentos designados por boutiques (retalhistas de moda de segmento alto) e utilizadores da plataforma (consumidores de artigos de moda do segmento alto). Trata-se portanto de uma plataforma bilateral. Internamente, na sua comunicação, a empresa não assume as boutiques como Segmento de Clientes, mas tão-só como Parceiros. No entanto, verificou-se, no âmbito deste estudo, que de facto este é um dos dois segmentos interdependentes em que assenta a plataforma Farfetch, como a seguir se especifica.

Recorrendo à definição da dinâmica das plataformas bilaterais de Eisenmann *et al.* (2006) considera-se no âmbito deste estudo que a Farfetch cria valor, disponibilizando uma infraestrutura que facilita a interação entre dois grupos de utilizadores e um conjunto de regras que regulam as transações entre esses dois grupos.

O serviço (valor) que a Farfetch entrega ao segmento utilizadores da plataforma - "300 boutiques, 1 marketplace" (e que tem forte impacto na estrutura de custos do negócio) é gratuito para este grupo de clientes. Este é, portanto, o lado subsidiado da plataforma. É do outro segmento interdependente, as boutiques, que provém o fluxo de rendimento no modelo atual da Farfetch. Este segmento cresce na medida em que cresce a base de clientes do lado subsidiado. De igual modo, mais utilizadores da plataforma são atraídos à medida que cresce a presença das Boutiques de referência que constituem o lado oposto da plataforma.

Esta dinâmica das plataformas bilaterais, conhecida como “efeito de rede” cruzado (Eisenmann *et al.*, 2006) está aliás bem explícito nas declarações de José Neves:

I think with marketplaces, the real problem is the chicken and egg problem. To build an interesting website you need to have an amazing offer and product range. How do you bring those sellers to the marketplace if you don't have any buyers, and vice versa? Why would anyone go to a website that doesn't have many quality ranges? You need to build the two things in tandem and in harmony. If demand grows too fast, it's very frustrating. The difficult thing was really to make these two grow in the right way (Henderson, 2014).

Os modelos de negócio de padrão “plataforma multilateral” investem tipicamente nas atividades relacionadas com a gestão dos interfaces que facilitam o encontro entre segmentos de clientes (Osterwalder & Pigneur, 2010). Enquanto provedora da plataforma, a Farfetch centra fortemente as suas atividades e recursos na gestão da infraestrutura (plataforma ‘*tech*’ e serviços associados) que possibilita a interação entre os grupos de utilizadores e os protocolos que regulam as transações, estabelecendo transações de natureza B2B com as Boutiques e B2C com utilizadores da plataforma formando assim um triângulo constituído pela Farfetch e tendo as boutiques e os utilizadores da plataforma como os restantes vértices deste triângulo.

A análise das atividades da Farfetch demonstra que o seu modelo de negócio está baseado na gestão da plataforma tecnológica de transações *online* que disponibiliza a oferta do segmento boutiques aos utilizadores da plataforma, sobretudo na gestão de elevado nível de serviço *offline* (como aliás exige o segmento de mercado) que possibilita a conclusão da transação entre todos os membros dos lados opostos da plataforma, em todos os seus aspetos.

Conclui-se, assim, neste estudo, que o sucesso do modelo de negócio da Farfetch assenta não apenas no efeito de rede cruzado característico do padrão de plataformas bilaterais, mas igualmente no forte investimento na infraestrutura, designadamente nos serviços facilitadores das transações entre os dois segmentos, como demonstra a preponderância das atividades-chave orientadas para o serviço dedicado aos dois lados da plataforma.

Um outro aspeto potenciador do crescimento do valor da plataforma prende-se com a gestão estratégica de mercados da Farfetch, do lado da procura ou do lado da oferta, consoante as especificidades destes. Por exemplo, e respetivamente, a Rússia, um mercado de procura elevada e oferta (boutiques) inexistente onde a Farfetch mantém escritórios de serviço ao cliente, ou o Japão, mercado onde a Farfetch procura estimular o crescimento através de parcerias com as boutiques locais.

Na génese da plataforma Farfetch está a identificação da dificuldade das boutiques acederem individualmente ao *e-commerce* e competirem com os maiores *players* do sector. Este problema das boutiques, que a proposta Farfetch vem resolver, resulta da impossibilidade de acesso individual aos recursos

exigidos pelo mercado *online* e, em certa medida, da tradicional resistência das marcas de luxo (Parceiros-Chave no modelo de negócio da Farfetch) ao *e-commerce*.

Sendo uma plataforma bilateral o modelo adotado para suprir esta necessidade do mercado, a questão que se colocou foi como potenciar o desenvolvimento dos dois lados da plataforma (como refere José Neves, supra) e conseqüentemente o seu crescimento em valor. A resposta está na performance da gestão e sobretudo na proposta inovadora da Farfetch em oferecer *online* a "Boutique Experience" que o segmento de clientes exige que seja equivalente ao que experiencia *offline*.

Chega-se também à conclusão que o desenvolvimento da plataforma Farfetch aponta (no que se refere ao segmento utilizadores da plataforma) para um *mix* de serviços *online* e *offline* que fortalece a "Boutique Experience", como é o caso do serviço "Click & Collect". Do lado oposto da plataforma, o modelo está também a desenvolver-se no sentido de se adaptar a especificidades de subsegmentos como os *designers* emergentes e as marcas.

O modelo da Farfetch é duplamente inovador, não só por provar que um modelo de plataforma bilateral assente em *e-commerce* pode potenciar negócios e *players* tradicionalmente confinados a modelos tradicionais (obtendo daí rentabilidade) como também por propor aos seus segmentos de clientes um *mix* eficaz de canais *online* e *offline*.

A análise do caso Farfetch permitiu cumprir o objetivo de investigação. Em síntese, os modelos de negócio tradicionais podem tornar-se obsoletos num contexto tecnológico em constante evolução. Esta limitação foi identificada pela Farfetch no sector de moda, designadamente no modelo das boutiques de artigos de luxo. Para colmatar esta lacuna, a Farfetch optou por um modelo de negócio de plataforma bilateral 'clássico', corporizado num *interface* de *e-commerce* e também numa arquitetura (infraestrutura e serviços) de elevada performance, ou seja, a Farfetch optou por um *mix* de canais (*online* e *offline*) capaz de responder às exigências de um mercado específico e simultaneamente aos desafios que a evolução tecnológica coloca.

Desta forma, é possível constatar que a Farfetch é um exemplo de uma empresa sedimentada no *ecommerce* que operacionaliza um modelo de negócio de

sucesso, através da utilização de uma estratégia que cumpre eficientemente os seus objectivos. A plataforma multilateral permite-lhe identificar dois segmentos de clientes em que a procura por parte de um segmento absorve a oferta do outro, sendo este o elemento diferenciador deste modelo de negócio traduzindo-se simultaneamente numa vantagem competitiva.

A Farfetch representa ainda um *role model* no que toca à harmonização inteligente dos canais *online* e *offline* através de uma resposta eficaz à constante evolução tecnológica. Este modelo de negócio considera-se como paradigmático no âmbito do *e-commerce* pois apresenta uma estrutura consistente que mistura de forma única estes canais sem gerar conflito entre eles, podendo estar aqui presente uma tendência de futuro, identificada pela Farfetch, com margem para ser replicada noutros modelos de negócio.

5.2. Limitações do Estudo

As principais limitações da presente investigação prenderam-se essencialmente com dois fatores, o primeiro factor de cariz teórico e o segundo na abordagem ao caso prático.

O estudo dos modelos de negócio é, sem dúvida, de extrema pertinência, mas subsiste ainda uma falta de sustentação de conhecimento nesta área que possibilite a clarificação do conceito (Pateli & Giaglis, 2004).

A falta de consenso numa definição clara do conceito de modelos de negócio representa uma fonte de dispersão ao invés de convergência de perspetivas, condicionando o progresso na investigação dos modelos de negócio (Zott *et al.*, 2011).

É interessante especular que a falta de consenso demonstrada pelos vários autores no que se refere à conceptualização dos modelos de negócio pode ser explicada pela constante evolução tecnológica que impõe uma adequação contínua dos fundamentos teóricos à prática empresarial.

Um modelo de negócio é concebido como um mecanismo que medeia o desenvolvimento tecnológico como *input* e a realização de valor económico como *output* (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). Do mesmo modo, Al-Debei e Avison (2010) enfatizam que os modelos de negócio podem ser aplicados como

ferramentas conceptuais de mediação entre tecnologia e a consecução dos objetivos e ainda como capital de conhecimento útil para apoiar as funções de tomada de decisão.

A investigação dos modelos de negócio tem que estar consertada com a evolução que se faz sentir na prática, de forma a não haver um desfasamento das duas variáveis. Como referem Pateli e Giaglis (2004), o crescente desenvolvimento do *e-business* despertou o interesse nos modelos de negócio e a relação destes com a evolução tecnológica, motivando uma transformação e adequação dos modelos de negócio tradicionais às amplas oportunidades proporcionadas ao nível tecnológico.

Uma outra relevante limitação para a presente investigação prende-se com o facto do modelo de negócio da Farfetch se encontrar no momento a sofrer mutações resultantes da incorporação da *Browns*, uma loja londrina icónica adquirida recentemente pela Farfetch, e a abertura da plataforma às marcas, alterando substancialmente a dinâmica estabelecida. Pelo facto das notícias terem sido avançadas apenas na reta final da investigação, e devido à inexistência de dados concretos nesse sentido, sendo que a representante da Farfetch entrevistada também não explorou essa questão, não foi possível analisar as alterações ao modelo de negócio que estes novos dados vão necessariamente implicar. Contudo, pela relevância que detêm, serão sugeridos como investigação futura no ponto 5.3 do presente capítulo.

Por último, importa referir que a ferramenta escolhida para analisar e interpretar o caso, revelou-se, em certa medida, limitativa pois a recondução da análise a nove blocos predefinidos, restringe as conclusões a este universo, não possibilitando a incorporação ou o estudo de dados considerados relevantes por não se enquadrarem no espectro da ferramenta. As principais vantagens desta ferramenta que se traduzem na sua capacidade de delimitar de forma eficaz o objeto de estudo apresentam-se simultaneamente como uma debilidade pelo facto de impedir a inclusão de informação relevante que não integra a amplitude dos seus componentes, como foi explicitado anteriormente.

5.3. Sugestões para Investigações Futuras

O estado da arte reflete o estudo do conceito de modelo de negócio até à atualidade. Tendo em conta a constante evolução tecnológica e a sua influência nesta área, sugere-se, no âmbito desta dissertação, o estudo da evolução do conceito, para se compreender de que forma este irá acompanhar a evolução tecnológica que se afirma cada vez com maior preponderância.

Como foi possível verificar através da revisão da literatura e até identificado como uma limitação do estudo, não existe consenso na conceptualização de modelos de negócio. Impera contudo perceber, se será esse o caminho que se almeja ou, se por outro lado, é passível concordar pacificamente que, dada a volatilidade dos modelos de negócio e a necessidade de acompanhar a evolução tecnológica, não será possível encontrar uma definição universal, consensual, capaz de perdurar ao longo dos tempos mantendo-se atual e pertinente.

Também da análise do modelo de negócio da Farfetch identificam-se ameaças que, como em qualquer modelo de negócio, obrigarão à sua mudança. Nomeadamente em relação à perspectiva de crescimento dos universos de clientes (segmento alto) e às limitações operacionais do próprio modelo, como por exemplo a limitação logística de implementar vendas cruzadas, consequência da Farfetch não deter stock próprio. É, pois, pertinente explorar até que ponto o efeito de rede cruzada chega a um ponto de saturação pela exploração total do universo de clientes e perceber de que forma a arquitectura e a estratégia desenvolvida pela Farfetch perpetua a eficácia do modelo de negócio.

A compra da Boutique de referência *Browns* e o propósito de ensaiar soluções para configurar a "loja do futuro" e de as replicar no segmento boutiques, aponta no sentido duma inovação profunda do modelo Farfetch, mais, e a exemplo do que constitui a proposta Farfetch *ab initio*: uma revolução também de todo um sector de negócio, sempre assente num *mix* inteligente de *e-commerce* com comércio tradicional.

As questões centrais de investigação resultaram numa outra, que abarca uma vertente dinâmica do conceito de modelo de negócio, que poderá complementar eficazmente a investigação desenvolvida na presente dissertação: Como é que a

evolução tecnológica deve refletir-se numa constante adaptação dos modelos de negócio?

Neste sentido, considera-se relevante o estudo das alterações que o modelo de negócio da Farfetch vai sentir com a incorporação da *Browns* no seu modelo de negócio por configurar esta um novo canal *offline* direto, até agora inexistente e ainda a abertura da plataforma às marcas, sendo que este processo deverá ser levado a cabo com bastante prudência de forma a não gerar um conflito de canal com as boutiques.

Como tal, será interessante explorar esta análise em investigações futuras através de uma abordagem dinâmica, sendo sugerida concretamente a análise sob a perspetiva do *Business Model Change* que, de acordo com Costa (2014), representa uma observação empírica da diferença na forma, qualidade ou estado de um modelo de negócio ao longo do tempo.

VI – Bibliografia

6.1. Bibliografia geral

Afuah, A. (2004). *Business models: a strategic management approach*. Nova Iorque: Irwin/McGraw-Hill.

Afuah, A., & Tucci, C. L. (2001). *Internet business models and strategies: text and cases*. Nova Iorque: McGraw-Hill Higher Education.

Afuah, A., & Tucci, C. L. (2003). *Internet business models and strategies: text and cases* (2ª ed.). Nova Iorque: McGraw-Hill Higher Education.

Al-Debei, M. M., & Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, 19 (3), 359-376.

Alt, R., & Zimmermann, H.-D. (2001). Preface: Introduction to special section – business models. *Electronic Markets*, 11 (1), 3-9.

Amaratunga, D., Baldry, D., Sarshar, M., & Newton, R. (2002). Quantitative and qualitative research in the built environment: application of "mixed" research approach. *Work Study*, 51 (1), 17-31.

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

Anderson, J., & Markides, C. (2006). *Strategic innovation at the base of the economic pyramid*. Consultado em 2015/12/03, disponível em http://www.jamieandersononline.com/uploads/ANDERSON_MARKIDES_SI_at_Base_of_Economic_Pyramid_FINAL.pdf.

Applegate, L. M. (2000). E-business models: Making sense of the Internet business landscape. In G. Dickson, W. Gary e G. DeSanctis. *Information technology and the future enterprise: new models for managers*, 49-94. Nova Jérícia: Prentice Hall.

Applegate, L. M. (2001). Emerging e-business models: lessons from the field. *Harvard Business School*, 79 (1), 79-87.

Barnes, S., & Hunt, B. (2001). *E-commerce and v-business: business models for global success*. Londres: Butterworth Heinemann.

Bidgoli, H. (2002). *Electronic commerce: principles and practice*. San Diego: Academic Press.

Bogdan, R., & Biklen, S., (1994). *Investigação qualitativa em educação – uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

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

Carmo, H., & Ferreira, M.M. (1998). *Metodologia da investigação. Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

Carvalho, J. M., Coimbra, J. P., Coimbra, G. C., Correia, E. B., Dias, E. B., & Filipe, J. C. (2002). *Economia digital segundo acto*. Lisboa: Bertrand Editora e INDEG/ISCTE.

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43 (2), 195-215.

Chaffey, D. (2007). *E-business and e-commerce management* (3ª ed.). Londres: Pearson Education Limited.

Chaudhury, A., & Kuilboer, J. P. (2002). *E-business and e-commerce infrastructure: technologies supporting the e-business initiative*. Nova Iorque: McGraw-Hill Higher Education.

Chesbrough, H. W. (2007). Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35 (6), 12-17.

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.

Combe, C. (2006). *Introduction to e-business: management and strategy*. Nova Iorque: Butterworth Heinemann.

Costa, S. P. (2014). *Business model change in early-stage university spin-offs*. Dissertação de Doutoramento, Universidade de Strathclyde, Glásgua, Escócia.

Drucker, P. (2002). *Managing in the next society*. Nova Iorque: Truman TalleyBooks.

Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44 (1), 5-23.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50 (1), 25-32.

Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard business review*, 84 (10), 92.

George, G., & Bock, A. J. (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, 35 (1), 83-111.

Gummesson, E. (2007). Case study research and network theory: birds of a feather. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 2 (3), 226-248.

Infopédia, Dicionários Porto Editora. (2003 – 2015). Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico, Comércio Electrónico. Consultado em 2015/01/27, disponível em: [http://www.infopedia.pt/\\$comercio-electronico?uri=lingua-portuguesa/comercio](http://www.infopedia.pt/$comercio-electronico?uri=lingua-portuguesa/comercio).

Jelassi, T., & Enders, A. (2005). *Strategies for e-business creating value through electronic and mobile commerce: concepts and cases*. Essex: Pearson Education Limited.

Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard business review*, 86 (12), 50-59.

- Kalakota, R., & Robinson, M. (2001). *E-business: roadmap for success*. Boston: Addison-Wesley.
- Kalakota, R., & Whinston, A. (1997). *Electronic commerce: A manager's guide*. Nova Jérσία: Addison-Wesley.
- Kallio, J., Tinnila, M., & Tseng, A. (2006). An international comparison of operator-driven business models. *Business Process Management Journal*, 12 (3), 281-298.
- Korper, S., & Ellis, J. (2000). *The e-commerce book: building the e-empire*. San Diego: Academic Press.
- Lientz, B. P., & Rea, K. P. (2011). *Transform your business into e. Going beyond the dot com disasters*. Nova Iorque: Routledge.
- Linder, J. C., & Cantrell, S. (2000). Changing business models: Surveying the landscape (Working Paper). *Accenture Institute for Strategic Change*.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80 (5), 86-92.
- Mahadevan, B. (2000). Business models for internet – based e-commerce: an anatomy. *Californian Management Review*, 42 (4), 55-68.
- Malhotra, N. (1999). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (3ª ed). São Paulo: Artmed Editora, Ltda.
- Mckay, J., & Marshall, P. (2004). *Strategic management of e-business*. Milton, Qld.: John Wiley and Sons.
- Meier, A., & Stormer, H. (2009). *E-business & e-commerce: managing the digital value chain*. Berlim: Springer.
- Mendelson, H. (2000). Organizational architecture and success in the information technology industry. *Management science*, 46 (4), 513-529.
- Merriam, S. B. (1988). *Case study research in education: a qualitative approach*. São Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of business research*, 58 (6), 726-735.
- Napier, H. A., Rivers, O. N., Wagner, S. W., & Napier, J. B. (2006). *Creating a winning e-business* (2ª ed.). Boston: Thomson Course Technology.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Nova Jérσία: John Wiley & Sons, Inc.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Criar modelos de negócio*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology - A proposition in a design science approach*. Dissertação do Doutorado, Escola Superior de Estudos Comerciais da Universidade de Lausana, Lausana, Suíça.
- Osterwalder, A., & Y. Pigneur (2002, June). *An e-business model ontology for modeling e-business*. Artigo apresentado na 15ª Bled Electronic Commerce Conference-eReality: Constructing the eEconomy, Bled, Slovenia.

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16 (1), 1.
- Pateli, A. G., & Giaglis, G. M. (2004). A research framework for analysing ebusiness models. *European Journal of Information Systems*, 13 (4), 302-314.
- Perry, C. (1998). Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European journal of marketing*, 32 (9/10), 785-802.
- Petrovic, O., Kittl, C., & Teksten, R. D. (2001). *Developing business models for ebusiness*. Consultado em 2015/03/24, disponível em: <http://ssrn.com/abstract=1658505>
- Pinho, J. (2002). Comércio electrónico: algumas questões de pesquisa (Working Paper 1/2002). *Núcleo de Estudos em Gestão da Universidade do Minho*, Braga.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Nova Iorque: Free Press.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rappa, M. (2010). *Business models on the Web: Managing the digital enterprise*. Consultado em 2015/02/17, disponível em: <http://digitalenterprise.org/models/models.html>.
- Rayport, J.F., & Jaworski, B. J. (2002). *Introduction to e-commerce*. Nova Iorque: McGraw-Hill Higher Education.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (Vol. 55). Nova Brunsvique: Transaction publishers.
- Seelos, C., & Mair, J. (2007). Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategic view. *The academy of management perspectives*, 21 (4), 49-63.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business horizons*, 48 (3), 199-207.
- Silva, M. M., Silva, A. R., Romão, A., & Conde, N. A. (1999). *Comércio electrónico na internet* (1ª ed.). Lisboa: FCA – Editora de Informática.
- Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A., & Bridges, C. (2011). Innovations in retail business models. *Journal of Retailing*, 87, S3-S16.
- Stake, R. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage.
- Stewart, D. W., & Zhao, Q. (2000). Internet marketing, business models, and public policy. *Journal of Public Policy & Marketing*, 19(2), 287-296.
- Tapscott, D., Lowy, A., & Ticoll, D. 2000. Digital capital: Harnessing the power of business webs. *Thunderbird International Business Review*, 44 (1): 5-23.
- Tassabehji, R. (2003). *Applying e-commerce in business*. Londres: SAGE Publications, Ltd.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2), 172-194.

- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic markets*, 8 (2), 3-8.
- Timmers, P. (1999). *Strategies and models for business-to-business trading: electronic commerce*. Londres: John Wiley e Sons Ltd.
- Turban, E., King, D., Viehland, D., & Lee, J. (2006). *Electronic commerce 2006: a managerial perspective*. Nova Jérσία: Pearson Prentice Hall.
- VanHoose, D. (2003). *E-commerce economics* (1st Ed.). Mason: South-Western Thompson Learning.
- Weill, P., & Vitale, M. R. (2001). *Place to space: migrating to ebusiness models*. Boston: Harvard Business School Press.
- Yin, R. (2009). *Case study research - design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: an activity system perspective. *Long range planning*, 43 (2), 216-226.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37 (4), 1019 - 1042.

6.2. Outras Fontes Consultadas

- Belloli, G. (2015). Página pessoal do LinkedIn. *LinkedIn*. Consultado a 2015/09/08, disponível em <https://www.linkedin.com/pub/giorgio-belloli/4/1b4/a73>.
- CrunchBase. (2015a). Farfetch Organization. *CrunchBase*. Consultado em 2015/06/22, disponível em <https://www.crunchbase.com/organization/farfetch#sthash.upGWYwJo.dpuf>.
- CrunchBase. (2015b). Farfetch. *CrunchBase*. Consultado em 2015/06/22, disponível em <https://www.crunchbase.com/organization/farfetch#/entity>.
- Farfetch (2015a). How to Shop. *Farfetch*. Consultado em 2015/07/13, disponível em <http://www.farfetch.com/uk/pag1985.aspx#ContactUs>.
- Farfetch (2015b). Boutiques. *Farfetch*. Consultado em 2015/07/23, disponível em http://www.farfetch.com/pt/boutiques-all.aspx?ffref=hd_mnav.
- Farfetch. (2015c). Farfetch & Away. *Farfetch*. Consultado em 2015/07/22, disponível em <http://www.farfetch.com/pt/editorial/farfetch-away-port-delivery-service.aspx>.
- Farfetch. (2015d). Farfetch Discover For Ios. *Farfetch*. Consultado em 2015/07/22, disponível em <http://www.farfetch.com/pt/discover-app>.
- Farfetch. (2015e). Farfetch Reviews. *Farfetch*. Consultado em 2015/07/23, disponível em <http://www.farfetch.com/pt/reviews>.
- Farfetch. (2015f). Farfetch Affiliate Programme. *Farfetch*. Consultado em 2015/07/23, disponível em <http://www.farfetch.com/pt/pag1987.aspx>.
- Farfetch. (2015g). Social. *Farfetch*. Consultado em 2015/07/23, disponível em <http://www.farfetch.com>.

Farfetch. (2015h). Help & Contact Us. *Farfetch*. Consultado em 2015/07/23, disponível em <http://www.farfetch.com/pt/pag1985.aspx#ClickCollect/>.

Farfetch. (2015i). Working at Farfetch. *Farfetch*. Consultado em 2015/07/23, disponível em <http://www.farfetch.com/pt/pag1986.aspx?ffref=ftr>.

Farfetch. (2015j). Farfetch Customer Promise. *Farfetch*. Consultado em 2015/07/23, disponível em <http://www.farfetch.com/uk/customer-promise/>.

Farfetch. (2015l). Unfollow. *Farfetch*. Consultado em 2015/07/23, disponível em <http://www.farfetch.com/pt/unfollow>.

Fashion United (2014). Farfetch.com launches click-and-collect service. *Fashion United*. Consultado em 2015/05/20, disponível em <https://fashionunited.uk/news/retail/farfetchcom-launches-click-and-collect-service/2014111814588>.

Henderson, B. (2014). Luxury Tech: We meet José Neves CEO and founder of Farfetch. *PWC*. Consultado em 2015/05/21, disponível em http://pwc.blogs.com/fast_growth_companies/2014/10/luxury-tech-we-meet-jos%C3%A9-neves-ceo-and-founder-of-farfetch.html.

Henriques, M. (2015). Farfetch é uma “billion dollar company”. *Excelência Portugal*. Consultado em 2015/03/08, disponível em <http://excelenciapt.com/site/?p=1034>.

Horton, S. (2015). Página pessoal do LinkedIn. *LinkedIn*. Consultado em 2015/09/08, disponível em <https://www.linkedin.com/pub/stephanie-horton/8/29b/b8b>.

Hounslea, T. (2015). The Drappers Interview: José Neves Farfetch. *The Drappers*. Consultado em 2015/06/21, disponível em <http://www.drapersonline.com/people/the-drapers-interview/the-drapers-interview-jos-neves-farfetch/5074034.article>.

Issu. (2015). Digital Master Awards 2015. *Issu*. Consultado em 2015/09/02, disponível em http://issuu.com/theupgroup/docs/digital_masters_awards_2015.

Jordan, E. (2015). Página pessoal do LinkedIn. *LinkedIn*. Consultado em, 2015/09/08, disponível em <https://www.linkedin.com/pub/elliott-jordan/47/a73/70b>.

Kansara, V. (2015). Farfetch opens e-commerce platforms to brands. *Business of Fashion*. Consultado em 2015/09/09, disponível em <http://www.businessoffashion.com/articles/bof-exclusive/farfetch-e-commerce-fashion-brands-omnichannel>.

Laranjeira, S. (2015). The new fashion unicorn. *Medium*. Consultado em 2015/07/23, disponível em <https://medium.com/%40serlaranjeira/farfetch-the-new-fashion-unicorn-b216afdd42f2>.

Larguesa, A. (2015). Portal da moda criado por português vale mil milhões de dólares. *Jornal de Negócios*. Consultado em 2015/05/05, disponível em http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/portal_de_moda_criado_por_portugues_vale_mil_milhoes_de_dolares.html.

Marques, N. (2015a). Afinal o que é que a Farfetch tem? *Revista Exame*, 373, 28-35.

Marques, N. (2015b). Farfetch: Como um português criou um império digital de mil milhões de dólares. *Expresso*. Consultado em 2015/03/08, disponível em <http://expresso.sapo.pt/sociedade/farfetch-como-um-portugues-criou-um-imperio-digital-de-mil-milhoes-de-dolares=f913430>.

Multivu. (2015). Farfetch inaugural campaign unfollow. *Multivu*. Consultado em 2015/07/22, disponível em <http://www.multivu.com/players/English/7442351-farfetch-inaugural-campaign-unfollow/>.

Neves, J. (2015a). José Neves Day 2 – The Farfetch founder joins a panel of online fashion game changers in New York. *How to Spend It*. Consultado em 2015/08/04, disponível em: <http://howtospendit.ft.com/style/62861-jose-neves-day-2>.

Neves, J. (2015b). José Neves Day 4 – The Farfetch founder has a smashing day at the company’s off-site, bookended with some great news from New York. *How Spend It*. Consultado em 2015/08/04, disponível em <http://howtospendit.ft.com/style/62881-jose-neves-day-4>.

Papp, G. (2015). Página pessoal do LinkedIn. *LinkedIn*. Consultado em 2015/09/08, disponível em <https://www.linkedin.com/pub/gabrielle-de-papp/b/9b8/288>.

Pereira, S. (2015a). “Tudo que puder ser feito em Portugal, nós fazemos em Portugal”. *Económico Digital*. Consultado em 2015/08/19, disponível em http://economico.sapo.pt/noticias/tudo-o-que-puder-ser-feito-em-portugal-nos-fazemos-em-portugal_226506.html.

Pereira, S. (2015b). José Neves criou a loja do futuro e tornou-se o português mais global do momento. *Económico Digital*. Consultado em 2015/08/19, disponível em http://economico.sapo.pt/noticias/jose-neves-criou-a-loja-do-futuro-e-tornouse-o-portugues-mais-global-do-momento_226502.html.

Pimentel, A., & Pinto, F. (2015). José Neves diz que erra muito. Mas a Farfetch vale mil milhões. *Observador*. Consultado em 2015/05/23, disponível em <http://observador.pt/especiais/a-farfetch-vale-mil-milhoes/>.

Pimentel, A. (2015). Farfetch compra ícone do retalho londrino, a Browns. *Observador*. Consultado em 2015/05/23, disponível em <http://observador.pt/2015/05/12/farfetch-compra-icone-do-retalho-londrino-a-browns>.

PR Newswire. (2015). Empresa liderada por português avaliada em mil milhões de dólares. *PR Newswire*. Consultado em 2015/05/18, disponível em <http://www.prnewswire.com/news-releases/empresa-liderada-por-portugues-avaliada-em-mil-milhoes-de-dolares-300045824.html>.

Retail Gazette. (2014). Farfetch marketing boss: “everyone is trying to create the offline experience, online”. *Retail Gazette*. Consultado em 2015/05/22, disponível em <http://www.retailgazette.co.uk/blog/2014/07/13441-farfetch-marketing-boss-everyone-is-trying-to-create-the-offline-experience-online>.

Soares, R. (2015). Luso-inglesa Farfetch atrai novos acionistas que investem 76 milhões. *Jornal Público*. Consultado em 2015/05/18, disponível em <http://www.publico.pt/economia/noticia/lusoinglesa-farfetch-atrai-novos-investidores-que-investem-76-milhoes-1688091>.

Whitmore, N. (2015). Farfetch set for overseas growth. *Retail Gazette*. Consultado em 2015/05/22, disponível em <http://www.retailgazette.co.uk/blog/2015/04/farfetch-set-for-overseas-growth>

Apêndices

Quadro 10 - Componentes Específicos dos Modelos de Negócio

Autor	Componentes Específicos
<i>Timmers (1998)</i>	Arquitetura de produto, serviço e fluxo de informação; Atores envolvidos no negócio e respetivos papéis; Benefícios para os vários atores do negócio; Fontes de receita; Estratégia de marketing.
<i>Markides (1999)</i>	Inovação de produto; Relação com o cliente; Gestão de infraestruturas; Aspetos financeiros.
<i>Mahadevan (2000)</i>	Fluxo de valor; Fluxo de receitas; Fluxo logístico.
<i>Linder e Cantrell (2001)</i>	Modelo de preço; Modelo de receitas; Modelo de canal; Modelo de processo comercial; Relação comercial com base na Internet; Forma de organização; Proposta de valor.
<i>Petrovic et al. (2001)</i>	Modelo de valor; Modelo de recursos; Modelo de produção; Modelo de relacionamento com o cliente; Modelo de receita; Modelo de capital; Modelo de mercado.
<i>Afuah e Tucci (2001)</i>	Valor do cliente; Escopo; Preço; Receita; Actividades relacionadas; Implementação;

	<p>Capacidades; Sustentabilidade.</p>
<i>Weill e Vitale (2001)</i>	<p>Objetivos estratégicos; Proposta de valor; Fontes de receita; Factores de sucesso; Canais; Competências principais; Segmentos de clientes; Infraestruturas de tecnologias de informação.</p>
<i>Applegate (2001)</i>	<p>Conceito; Capacidades; Valor.</p>
<i>Amit e Zott (2001)</i>	<p>Conteúdo de transação; Estrutura da transação; Administração da transação.</p>
<i>Alt e Zimmerman (2001)</i>	<p>Missão; Estrutura; Processos; Receitas; Assuntos de foro legal; Tecnologia.</p>
<i>Rayport e Jaworski (2001)</i>	<p><i>Cluster</i> de valor; Quota de mercado; Sistema de recursos; Modelo financeiro.</p>
<i>Rappa (2001)</i>	<p>Sustentabilidade; Fluxo de receitas; Estrutura de custos; Posicionamento da cadeia de valor.</p>
<i>Chesbrough e Rosenbaum (2002)</i>	<p>Proposta de valor; Segmento de mercado; Estrutura da cadeia de valor; Estrutura de custos e lucro potencial; Rede de valor; Estratégia competitiva.</p>
<i>Hedman e Kalling (2003)</i>	<p>Clientes; Competitividade;</p>

	<p>Oferta; Atividades e Organização; Recursos; Fornecedores;</p> <p>Gestão empresarial.</p>
<i>Brousseau e Penard (2006)</i>	<p>Custos; Fluxo de receitas; Criação sustentável de rendimento; Produção e trocas de produtos e serviços; Estratégias de preço; Relação de procura e oferta; Externalidades de rede.</p>
<i>Johnson et al. (2008)</i>	<p>Proposta de valor para o cliente; Fórmula de lucro; Recursos-chave; Processos-chave.</p>
<i>Casadesus-Masanell e Ricart (2010)</i>	<p>Opções de gestão; Subsequentes consequências.</p>

Fonte: Elaboração própria com base em Morris *et al.*, 2005; Zott *et al.*, 2011.

Quadro 11 - Questões subjacentes aos modelos de negócio

Componentes	Questões	Descrição
<i>Fatores relacionados com a oferta</i>	<i>Como é que a empresa cria valor?</i>	Não é possível conceber um negócio sem a definição de uma proposta de valor e a criação de valor serve como justificativo para a entidade empresarial.
<i>Fatores de mercado</i>	<i>Para quem é que a empresa cria valor?</i>	Esta questão foca a natureza e os objetivos de mercado em que a empresa compete. É necessário perceber qual o cliente-alvo para quem a produção se destina e o seu posicionamento na cadeia de valor onde opera.
<i>Fatores de capacidade interna</i>	<i>Qual é a fonte interna de vantagem da empresa?</i>	As competências principais da empresa são transformadas em vantagens competitivas que a diferenciam positivamente da concorrência. Exemplos de fontes de competência são: Sistema de produção/operação; Venda/Marketing; Gestão de informação; Tecnologia/Investigação e Desenvolvimento/Capacidade de inovação; Transações financeiras; Gestão da cadeia de fornecimento; <i>Networking.</i>
<i>Fatores de competência estratégica</i>	<i>Como é que a empresa se posiciona no mercado?</i>	O modelo de negócio deve delinear a forma como os empresários pretendem alcançar vantagem em relação à concorrência. O desafio aqui prende-se com a identificação de pontos de diferenciação que podem ser salvaguardados. Dada a possibilidade de imitação pela concorrência, as empresas deverão encontrar um posicionamento consistente, não apenas transitório. Alguns exemplos de fatores concretos de estratégia competitiva são: Imagem de excelência operacional; Qualidade do produto ou serviço; Liderança inovadora; Eficiência; Relação de proximidade com o cliente.
<i>Fatores económicos</i>	<i>Como é que a empresa faz dinheiro?</i>	O modelo económico fornece uma lógica consistente para a obtenção de lucro. Tal pode

		<p>ser alcançado através dos seguintes subcomponentes:</p> <p>Preço e fontes de receita;</p> <p>Alavancagem operacional;</p> <p>Volume;</p> <p>Margens.</p>
<i>Factores pessoais (do investidor)</i>	<i>Quais são as ambições do empresário relativamente ao tempo, escopo e dimensão?</i>	<p>Um modelo de negócio deve reter o tempo, a extensão e a dimensão da ambição do empresário de forma a definir o tipo de investimento necessário. Referem-se os seguintes fatores pessoais (investidor):</p> <p>Modelo de subsistência;</p> <p>Modelo e rendimento;</p> <p>Modelo de crescimento;</p> <p>Modelo especulativo.</p>

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Morris *et al.* (2005)

Quadro 12 - Classificação de Modelos de Negócio por Timmers (1999)

Tipo de Modelo de Negócio	Descrição
<i>E-shops</i>	Refere-se ao <i>Web marketing</i> de uma loja ou empresa. Destina-se à promoção da empresa assim como aos seus bens e serviços e inclui a possibilidade de encomendar e pagar por esta via. A maior parte dos <i>Websites</i> são lojas virtuais direccionadas ao consumidor: business-to-consumer.
<i>E-procurement</i>	Corresponde aos serviços eletrónicos de pesquisa de bens e serviços. Os benefícios deste tipo incluem uma maior oferta de fornecedores o que conduz a uma diminuição de custos, a um acréscimo de qualidade, à melhoria na distribuição e a uma redução dos custos de pesquisa.
<i>E-malls</i>	Numa acepção básica, consiste no agrupamento de e-shops sob a mesma égide, como por exemplo, de uma marca de renome. Poderá ainda ser estabelecido um método de pagamento comum.
<i>E-auctions</i>	Implementação de mecanismos de licitação também conhecidos dos leilões tradicionais, com a possibilidade de apresentação multimédia dos bens. Podem também permitir a integração do processo de licitação através de contratação, pagamentos e entrega.
<i>Virtual Communities</i>	O valor inerente às comunidades virtuais advém dos seus membros (clientes ou parceiros), que, ao efectuarem registo na comunidade, acrescentam as suas informações num ambiente virtual comum. As receitas provêm das quotas de filiação assim como da publicidade. As comunidades virtuais poderão ser um importante acréscimo para outras operações de marketing de forma a incrementar a fidelização dos clientes e recepcionar o seu <i>feedback</i> .
<i>Colaboration Platforms</i>	Proporcionam um conjunto de ferramentas e de informação para a colaboração entre empresas. As oportunidades de negócio são a gestão da plataforma (quotas de filiação) e a venda de ferramentas especializadas (ex: para o <i>design</i> e para a gestão de documentos).
<i>Third-party Marketplaces</i>	Consiste numa entidade externa que desenvolve o <i>Web marketing</i> de uma determinada empresa. Deste modo, disponibilizam um interface para os utilizadores com a exposição em catálogo dos produtos dos vários fornecedores. Podem também ser incluídas funcionalidades como <i>branding</i> , pagamento, logística, encomenda e implementação de processos de transacções seguras.
<i>Value-chain Integrators</i>	Focam-se na integração de múltiplas etapas da cadeia de valor com potencial para explorar fluxos de informação entre

	<p>essas etapas como acréscimo de valor.</p> <p>As receitas advêm de taxas de consultadoria ou possíveis taxas de transação.</p>
<i>Value-chain Service Providers</i>	<p>Especializam-se numa função específica no âmbito da cadeia de valor, como os pagamentos electrónicos ou a logística, com o objectivo de criar vantagem competitiva de diferenciação.</p>
<i>Information Brokerage</i>	<p>Novos serviços de informação emergentes que acrescentam valor aos dados disponíveis em rede ou provenientes de operações de negócio integradas, como motores de busca de informação (ex: Yahoo), perfil de cliente, mediação de oportunidades de negócio, aconselhamento de investimento, etc.</p>
<i>Trust and other Services</i>	<p>Categoria de serviços disponibilizados por autoridades de certificação, notários electrónicos e outras entidades similares. Estes serviços cobram taxas de subscrição assim como taxa de serviço único.</p>

Fonte: Elaboração própria com base em Timmers, 1999

Quadro 13 - Classificação de Modelos de Negócio por Tapscott, Lowy e Ticoll (2000)

Tipo de Modelo de Negócio	Descrição
<i>Agora</i>	Aplica-se aos mercados onde compradores e vendedores se reúnem para negociar livremente e atribuírem valor aos bens. Facilita as trocas entre compradores e vendedores que, em conjunto, determinam um preço. Os vendedores podem oferecer uma vasta variedade e quantidade de bens, o que faz com que a integração de valor seja baixa.
<i>Aggregation</i>	A entidade líder assume a responsabilidade pela selecção de produtos e serviços enquadrados nos diferentes segmentos de mercado estabelecendo preços e assegurando a sua realização. Frequentemente o líder estabelece preços antecipadamente e oferece uma diversa variedade de produtos e serviços com integração de valor limitada.
<i>Value Chain</i>	O fornecedor estrutura e dirige redes na Web destinadas a conceber uma proposta de valor com a máxima integração.
<i>Alliance</i>	Este modelo aspira a uma alta integração de valor sem controlo hierárquico. Normalmente as alianças são estabelecidas sob regras e padrões que orientam a interacção, a participação e a determinação de valor.
<i>Distributive Network</i>	Detém um papel fundamental na alocação e distribuição de bens

Fonte: Elaboração própria com base em Tapscott, Lowy e Ticoll, 2000

Quadro 14 - Classificação de Modelos de Negócio por Applegate (2001)

Tipo de Modelo de Negócio	Descrição
<i>Focused Distributers</i>	Fornecem produtos e serviços no âmbito de uma indústria específica ou de um nicho de mercado. Existem cinco tipos de modelos de negócio focados nos distribuidores – <i>retailers, marketplaces, aggregators, infomediaries e exchanges</i> .
<i>Portals</i>	Incluem portais horizontais, portais verticais e portais de afinidade. Estes diferenciam-se com base no acesso, no foco no grupo de afinidade, na fonte de receitas e na estrutura de custos.
<i>Infrastructure Distributers</i>	Possibilitam aos compradores e vendedores de tecnologia realizarem transacções negociais. Existem três categorias centradas na distribuição: <i>infrastructure retailers, infrastructure marketplace e infrastructure exchange</i> , que se diferenciam com base no controlo de inventário, com vendas <i>online</i> , preços <i>online</i> , fonte de receitas e estrutura de custos.
<i>Infrastructure Portals</i>	Permitem aos consumidores e aos negócios o acesso a serviços e informação <i>online</i> . Estes são classificados em portais de infraestrutura horizontal (fornecedores de serviços de internet, fornecedores de serviços em rede e anfitriões da Web) e portais de infraestrutura vertical (fornecedores de serviços de produção e distribuição).
<i>Infrastructure Producers</i>	Desenham, constroem, comercializam e vendem <i>hardware, software</i> , soluções e serviços. Quatro tipos de produtores de infraestruturas se perfilam: fabricantes de componentes, empresas de <i>software</i> , clientes de software e integração e empresas de serviços de infraestrutura.

Fonte: Elaboração própria com base em Applegate, 2001

Quadro 15 - Classificação de Modelos de Negócio por Weill e Vitale (2001)

Tipo de Modelo de Negócio	Descrição
<i>Content Providers</i>	Fornecem conteúdo (informação, produtos digitais e serviços) através de intermediários.
<i>Direct to Customer</i>	Disponibiliza bens e serviços directamente ao consumidor, ignorando, muitas vezes, os canais tradicionais de distribuição.
<i>Full-Service Provider</i>	Fornecer um extenso leque de serviços num só domínio (ex: financeiro, saúde, etc.), directamente através de parceiros numa tentativa de obter a relação primária com o cliente.
<i>Intermediary</i>	Congrega compradores e vendedores através de uma centralização de informação.
<i>Shared Infrastructure</i>	Aproxima os vários concorrentes de modo a cooperarem através da partilha de uma infraestrutura comum de tecnologias de informação.
<i>Value Net Integrators</i>	Coordena atividades através da junção, síntese e distribuição da informação.
<i>Virtual Community</i>	Cria e viabiliza uma comunidade <i>online</i> de pessoas com interesses comuns.
<i>Whole-of-Enterprise/Government</i>	Fornecer um único ponto de contato da empresa consolidando todos os serviços disponibilizados por uma vasta organização pluriunitária.

Fonte: Elaboração própria com base em Weill e Vitale, 2001

Quadro 16 - Classificação de Modelos de Negócio por Afuah e Tucci (2003)

Tipo de Modelo de Negócio	Descrição
<i>Commission</i>	Baseia-se na cobrança de uma taxa por terceiro, recorrentemente designado como intermediário.
<i>Advertising</i>	O lucro que o proprietário de um <i>site</i> obtém, deriva da taxa cobrada a proprietários de outros sites para colocar publicidade, nomeadamente <i>banners</i> , no seu <i>site</i> .
<i>Markup</i>	Consiste no acréscimo de valor imputado às vendas, quer seja através de catálogos de preço ou leilões.
<i>Production</i>	Centra-se nos lucros que derivam diretamente da produção, ou seja, no processo de transformação de matéria-prima em produto de valor superior.
<i>Referral</i>	O lucro neste modelo advém da taxa aplicada pela empresa por direccionar os visitantes do seu <i>Web site</i> para o de outra empresa.
<i>Subscription</i>	A subscrição de um determinado serviço pelo utilizador é cobrada através de uma taxa mensal ou anual.
<i>Fee-for-service</i>	Os utilizadores pagam apenas pelos serviços que usufruem.

Fonte: Elaboração própria com base em Afuah e Tucci, 2003

Quadro 17 - Classificação de Modelos de Negócio por Turban *et al.* (2006)

Tipo de Modelo de Negócio	Descrição
<i>Online direct marketing</i>	Modelo de venda <i>online</i> de produtos e serviços. As vendas podem ser efetuadas diretamente entre fabricante e cliente, sem intermediários, através de lojas físicas ou entre retalhistas e clientes, tornando a distribuição mais eficiente. Este modelo é especialmente eficiente pelo seu cariz digital. Tem várias variações, podendo ser praticado entre B2C como em alguns tipos de B2B.
<i>Electronic tendering systems</i>	Este modelo é aplicado nas organizações de consumidores públicas ou privadas, que normalmente realizam grandes volumes de compras através de um sistema de licitações, também designado como um <i>reverse auction</i> . Estas licitações podem ser efetuadas <i>online</i> , com ressalva de tempo e dinheiro.
<i>Name your own price</i>	Permite ao comprador definir o preço que está disposto a pagar por um produto ou serviço específico. A entidade faz a correspondência do requisito do cliente com o fornecedor disposto a vender o produto ou serviço ao preço solicitado.
<i>Find the best price</i>	O cliente especifica a sua necessidade e uma empresa intermediária analisa a mesma no âmbito de uma base de dados que possibilita a identificação do produto mais adequado, direcionando a informação ao cliente. O potencial comprador tem cerca de 30 a 60 minutos para aceitar ou rejeitar a oferta.
<i>Affiliate marketing</i>	Trata-se de um acordo em que um parceiro de marketing direcciona clientes para outro <i>Web site</i> de empresas vendedoras. Este redireccionamento é realizado através da alocação de um <i>banner</i> ou de um logo da empresa vendedora no <i>Website</i> da empresa afiliada. Sempre que o cliente, que foi redireccionado para a empresa vendedora, realiza uma compra o parceiro afiliado recebe uma comissão
<i>Viral marketing</i>	Uma organização pode aumentar a notoriedade da sua marca ou até gerar vendas através da transmissão de mensagens positivas de um produto ou serviço a terceiros ou através do recrutamento de amigos para se juntarem a determinados programas

Tipo de Modelo de Negócio	Descrição
	promovidos pela organização. É basicamente um marketing boca-a-boca com base na <i>Web</i> .
<i>Group purchasing</i>	Tal como no mundo do comércio <i>offline</i> em que os descontos são geralmente concedidos às compras em grandes quantidades, também o <i>e-commerce</i> transportou este conceito para a sua realidade, através de um terceira parte que funciona como agregador de pequenas encomendas realizadas por indivíduos ou por PME's, em que a soma das partes reflete um conjunto substancial capaz de negociar um melhor preço para a efetivação do negócio.
<i>Online auctions</i>	Neste modelo de negócio os compradores <i>online</i> fazem consecutivas licitações a vários produtos ou serviços. As licitações mais elevadas adquirem os itens leiloados.
<i>Product and service customization</i>	Criação de um produto ou serviço de acordo com as especificidades pretendidas pelo comprador. A customização não é propriamente um modelo novo, a novidade decorre da possibilidade de customização do produto <i>online</i> de forma célere e com custos não muito elevados comparativamente aos seus equivalentes não customizados.
<i>Electronic marketplaces and exchanges</i>	Os <i>e-marketplaces</i> com a introdução de maior eficiência ao processo de trocas, proporcionam benefícios significativos tanto para o comprador como para o vendedor.
<i>Information brokers</i>	Fornece privacidade, confiança, correspondência, procura, conteúdo e outros serviços.
<i>Bartering</i>	As empresas através deste modelo trocam os excedentes que já não necessitam por itens que precisam.
<i>Deep discounting</i>	Disponibilização de produtos ou serviços com grandes descontos que podem ir até aos 50% sobre o preço de retalho.
<i>Membership</i>	O modelo <i>offline</i> em que os membros obtêm descontos também é disponibilizado <i>online</i> .

Tipo de Modelo de Negócio	Descrição
<i>Value-chain integrators</i>	Disponibilização de serviços que agregam o produto e produtos relacionados com o mesmo num pacote mais completo para os clientes.
<i>Value-chain service providers</i>	Estes fornecedores especializam-se numa função específica da cadeia de fornecimento, como a logística ou mecanismos de pagamentos.
<i>Supply chain improvers</i>	Uma das maiores contribuições do <i>e-commerce</i> é a criação de novos modelos que alteram ou melhoram a gestão da cadeia de fornecimento.

Fonte: Elaboração própria com base em Turban *et al.*, 2006

Quadro 18 - Classificação de Modelos de Negócio por Rappa (2010)

Tipo de Modelo de Negócio	Descrição
<i>Brokerage Model</i>	Tipo de modelo que permite à entidade agregar clientes e vendedores, facilitando as transações. Por cada transação efectuada, é cobrada uma comissão.
<i>Advertising Model</i>	Este modelo consubstancia-se num emissor, no caso um Web site, que disponibiliza conteúdo geralmente gratuito e serviços como <i>email</i> , <i>chat</i> , fóruns, etc, enquadrados com conteúdo publicitário na forma de <i>banners</i> . Os <i>banners</i> são a maior fonte de receita para o emissor. O emissor tanto pode apresentar conteúdo original, como pode ser distribuidor de conteúdo de outrem.
<i>Merchant Model</i>	Modelo em que a entidade funciona como intermediário de informação, através da recolha de dados sobre os consumidores ou através da reunião de informação acerca dos produtores e seus produtos. Posteriormente procedem à venda dos mesmos a empresas que os utilizam de forma a melhor servir os seus clientes.
<i>Manufacturer Model</i>	Os fabricantes estabelecem contacto directo com os clientes através da Internet e, dessa forma, viabilizam canais de distribuição.
<i>Afilliate Model</i>	Proporciona oportunidades de compra na Internet através da concessão de incentivos financeiros (na forma de percentagem de lucros) aos <i>Websites</i> afiliados. Estes últimos possibilitam o redireccionamento para o <i>Website</i> de origem.
<i>Community Model</i>	Tipo de modelo que assenta na fidelização dos utilizadores. Estes têm uma grande influência nos <i>Websites</i> , com contributos ao nível do conteúdo e até financeiros.
<i>Subscription Model</i>	Aos utilizadores do <i>Website</i> é cobrada uma taxa periódica, seja diária, mensal ou anual, para a subscrição de um serviço.
<i>Utility Model</i>	Categoria de modelos baseados numa abordagem de pagamento em função do tempo de utilização ou pagamento em função do conteúdo visionado.

Fonte: Elaboração própria com base em Rappa, 2010

Quadro 19 - Classificação de Modelos de Negócio por Osterwalder e Pigneur (2010)

Padrão de Modelo de Negócio	Descrição
<i>Unbundling Business Models</i>	<p>O conceito de <i>empresa desagregada</i> parte do princípio de que as empresas são constituídas por três tipos de negócios:</p> <p>Inovação de produto; Gestão de Relações com os Clientes; Gestão de infra-estruturas.</p> <p>Estes três tipos de negócio têm exigências económicas, competitivas e culturais muito distintas, pelo que deveriam ser desagregados e as empresas deviam centrar-se numa destas categorias. Os três tipos podem coexistir numa única empresa, mas idealmente deviam ser desagregados de forma a evitar conflitos (<i>trade-offs</i>).</p>
<i>The Long Tail</i>	<p>Foca-se na oferta de um leque alargado de produtos de nicho, cada um deles com vendas pouco frequentes. As vendas agregadas de um grande número de produtos de nicho podem ser tão lucrativas como o modelo tradicional onde um pequeno número de <i>bestsellers</i> é responsável pela maior parte das receitas. Este tipo de modelo necessita de baixos custos de inventário e plataformas que disponibilizem rapidamente os conteúdos aos compradores interessados.</p>
<i>Multi-Sided Platforms</i>	<p>Este modelo aproxima dois ou mais grupos de consumidores distintos mas interdependentes. Estas plataformas são de valor para um grupo de consumidores apenas se os outros grupos estiverem também presentes. A plataforma cria valor como intermediária entre os diferentes grupos, crescendo em valor à medida que atrai mais utilizadores, um fenómeno conhecido como efeito de rede.</p>
<i>FREE as a Business Model</i>	<p>Neste modelo de negócio, pelo menos um segmento substancial de clientes beneficia continuamente de uma oferta gratuita. Este grupo de clientes que não pagam é financiado por outra parte do modelo de negócio ou por outro segmento de clientes. Alguns dos tradicionais padrões GRÁTIS baseiam-se no padrão <i>Plataformas Multi-laterais</i>, outros em modelos <i>Freemium</i> (serviços básicos grátis e serviços especiais por um determinado preço).</p>

Padrão de Modelo de Negócio	Descrição
<i>Open Business Models</i>	São utilizados pelas empresas para criar e capturar valor através da colaboração sistemática com parceiros externos. Isto pode suceder de fora para dentro através da exploração de ideias externas ao âmbito da empresa ou de dentro para fora ao disponibilizar a parceiros ideias e activos não utilizados pela empresa.

Fonte: Elaboração própria com base em Osterwalder e Pigneur, 2010

Figura 36 - Tela de Modelo de Negócio da Farfetch em A0



Fonte: Elaboração própria



Documento de apoio à realização das entrevistas (Guião). Questões base propostas por Osterwalder e Pigneur (2010):

1-Segmentos de Clientes:

1.1-Para quem criam valor?

Notas: Ex: Mercado de massas; Nicho de mercado; Mercado diversificado. Especificar quais os segmentos de clientes e o perfil do vosso *target*, caracterizando-o. Referir se o perfil de cliente altera de mercado para mercado. O facto de atacar o nicho de consumidores (a nível global) de artigos de luxo que representa a soma dos nichos de mercado presentes em cada um dos países em que a Farfetch aposta, resulta num mercado bastante interessante em termos de dimensão ao nível mundial.

1.2-Quem são os vossos clientes mais importantes?

Notas: Assumindo as “Boutiques” como segmento de clientes, temos dois grandes grupos: “Boutiques” e os “Utilizadores da plataforma”. [Referir os segmentos mais importantes e explicar porquê; Razão pela qual o vosso produto é maioritariamente absorvido por um segmento específico (categoria específica de utilizadores da plataforma) do que pelos outros.] Organização por mercados e/ou categoria de clientes (referente às compras médias efetuadas)
Quais são os clientes (boutiques) mais importantes?

2-Propostas de Valor:

2.1-Que valor entregam ao cliente?

Notas: Explorar as características do vosso serviço; nível de inovação; elementos diferenciadores relativamente à concorrência. Esclarecer posicionamento relativamente à concorrência (FF- Intermediário/Facilitador; Net-a-Porter-Retailista puro). A vossa proposta de valor enquadra elementos como novidade?

(criação de tecnologia inovadora), desempenho da plataforma, adaptação ao cliente (costumização), *design*, consolidação da marca (Farfetch).

Referir prémios/acreditação/certificação.

Dirigem-se a um público que não só é seguidor de moda, como também é “criador de moda.” Conveniência proporcionada pela plataforma dado que agrega uma panóplia de marcas muito alargada numa “montra” única.

Este factor de diferenciação (*marketplace* virtual) tem um enorme peso para ambos os segmentos de clientes, bem como para os parceiros (marcas).

Procurou-se um modelo (uma plataforma) que não só abrisse essas lojas a uma audiência global como proporcionasse aos consumidores (o segundo segmento da plataforma) a experiência de viajar pelo mundo da moda... sem sair de casa.

As marcas que a Farfetch comercializa fazem parte da sua proposta de valor?

Fazem discriminação de preço por país? (Ex: Elisabetta Franchi estabelece um preço para Itália e outro diferente para o resto mundo).

Como é que conseguem ter um preço melhor (com diferenças na ordem dos 3 dígitos muitas vezes) que as próprias marcas nas suas respetivas e-boutiques (ex: Missoni)?

A Farfetch aproxima dos (potenciais) clientes que, por razões de ordem geográfica, não têm acesso a marcas e produtos de luxo, um catálogo extenso de oportunidades nesse âmbito (ex: Bulgária). Uma mais-valia?

2.2-De entre os problemas dos vossos clientes, qual (quais) ajudam a resolver?

Notas: O facto de operarem no mercado de luxo pode esvaziar a questão de resolverem algum tipo de problema aos vossos clientes? Até que ponto é que a vossa proposta de valor resolve determinados problemas dos vossos segmentos de clientes?

1. Auxiliam a escoar stocks do segmento de clientes (boutiques), que de outra forma não conseguiriam fazê-lo com o mesmo sucesso (resolução de problema?). Questão da sazonalidade (boutiques escoam o stock mais facilmente. Os produtos têm um ciclo de vida mais alargado).
2. Veiculam o acesso dos clientes finais às boutiques (notícia Exame).
3. A ideia do negócio surgiu através da identificação de um problema quando José Neves se “...apercebeu das dificuldades que os pequenos retalhistas... e que era nítido que para as lojas independentes não era fácil montar canais de *e-commerce* sem gastar muitos recursos.”
4. As boutiques chegam assim a mercados onde nunca chegariam, sem a Farfetch... e conseqüentemente minimiza-se o *handicap* da sazonalidade.

2.3-Que necessidades dos clientes estão a satisfazer?

Notas: O facto da vossa oferta se consubstanciar em produtos de luxo exclusivamente, poderá considerar-se que colmatam alguma necessidade (partindo da aceção “à letra” da palavra necessidade)?

O cliente tipo da Farfetch procura determinadas marcas que encontra na Farfetch de forma centralizada (satisfazem essa necessidade).

2.4-Que mix de produtos e serviços oferecem a cada segmento de clientes?

Notas: Como abordar esta questão? Pelas marcas? boutiques? Explorar o serviço (catalogar fotos/pagamento/entrega).

As peças podem ser enviadas para a loja parceira mais próxima do cliente mesmo que não sejam comercializadas nessa loja? Como se processa esta operação? Caso o cliente não goste da peça, esta é devolvida à loja de origem? Custos logísticos elevados (assumidos a 100% pela FF?) até ao cliente efetivar a compra.

Boutiques: Farfetch oferece um serviço às boutiques através da apresentação dos seus produtos ao cliente, assegurando os canais de entrega dos produtos e garantindo serviço pós-venda. No fundo, possibilitam às boutiques o comércio *online*, operacionalizando todo o processo para tal, desde o *online Marketing* até a constante adaptação às mudanças tecnológicas (equipa forte com peritos nessa área).

Clientes/Utilizadores da Plataforma: Farfetch possibilita ao cliente final o acesso, num único ponto de venda, a uma panóplia diversificada de categorias de produto; permite ao cliente avaliar o produto, fazer comparação de produto; apresenta looks, propostas, informação actual sobre as tendências de moda; viabiliza todo o processo de efectivação da compra, entrega o produto em casa e ainda faz acompanhamento pós-venda.

3-Canais:

3.1-Através de que canais é que os vossos segmentos de clientes querem ser contactados?

Notas: (Aquisição da Browns veio oferecer um novo canal que pode ser testado para ser reproduzido no futuro próximo.) Visto a info relativa a aquisição da *Browns* ser escassa provavelmente não entrará como novo canal neste estudo.

3.2-Quais os meios de contacto que utilizam neste momento?

Notas:

Canais próprios directos como força de vendas (na net), site, loja própria; ou indirectos como lojas de retalho. (margens mais elevadas mas mais difíceis de instalar e operar)

Canais de parceiros indirectos como lojas dos parceiros ou grossistas.

1. Será que a plataforma *online* como canal de vendas tem valor acrescentado em determinados mercados específicos que valorizam o luxo mas, por questões culturais não têm possibilidade de experienciar a actividade de compra *in loco* (ex: mulheres árabes)?
2. A Farfetch utiliza canais directos para ambos os segmentos: utilizadores da plataforma e boutiques
Canal *online* (1 a 5) – excepto na avaliação (2) e no apoio pós venda (5) [canal *offline*: pontos 2 e 5 (*Call center*- “*Customer Service*”)]

3.3-Como é que os canais que utilizam estão integrados?

Notas: Canal único (online) que se pode subdividir em diferentes canais correspondendo aos vários suportes utilizados: Pc/Tablet/Mobile.

Havendo recurso a mais do que um tipo de canal, como é que os coordenam, interligam de forma à soma dos canais refletir um todo coerente (não gerando conflito de canais).

O facto de não apostarem numa relação direta com as marcas na Europa e EUA prende-se com a possibilidade disso gerar um conflito de canais?

3.4-Quais são os que funcionam melhor?

Notas: Estratégia Omnicanal: qual o canal (suporte Pc/Tablet/Mobile) que gera mais retorno?

Mobile commerce: mais sensível (negativamente) na efetivação da compra? Explorar processo de aquisição.

3.5-Quais os mais eficientes do ponto de vista dos custos?

Notas: (Referir e explicar – análise qualitativa é suficiente).

Considerando o facto de haver apenas um canal para já, não se considera esta questão. A única possibilidade seria a subdivisão dos canais em suportes (Pc/Tablet/Mob).

3.6-Como é que os integram com as rotinas dos clientes?

Notas: Até que ponto têm meios (tecnológicos/software) para personalizar o serviço ao cliente?

Ex: **Cliente feminino** recebe mailing com propostas de mulher em 1º lugar
Cliente masculino que pesquisa maioritariamente por calçado recebe sugestões com artigos que combinem com o tipo de calçado visualizado para estimular a venda cruzada ou recomendações de artigos similares.

De que forma é que adaptam a info disponibilizada (site, mailing) ao cliente por mercado (país)?

Tendo em conta a rotina do cliente, procedem ao incentivo mais incidente e “agressivo” à compra nos períodos (hora do dia – final da tarde; final do mês) em que o cliente está mais predisposto a comprar?

Retenção de clientes: é realizada através de mailing com catálogo de novidades?
Outros recursos? Quais?

Investimento forte no Mobile commerce – explorar a integração com as rotinas dos clientes.

Estratégia Omnicanal

- Gestão Multicanal: “*Click and Collect*”;
- Centralização da informação através de um *benchmark* partilhado por todos os canais;
- Coordenação do fluxo dos produtos, informação e dados financeiros em tempo real;
- Comunicação permanente entre a internet e os dados das lojas;
- A origem de cada venda é conhecida e reportada imediatamente;
- Esta total consistência permite à Farfetch otimizar a sua oferta e ir ao encontro dos requisitos dos seus clientes, oferecendo um serviço otimizado.

A Farfetch pretende proporcionar ao cliente uma experiência de compras semelhante, qualquer que seja o canal por este escolhido: na loja física (Browns), na Plataforma *online* através do computador pessoal, do Smartphone, numa app, etc... Mais do que estar presente em todos estes canais, pretende-se que a FF consiga proporcionar ao cliente uma experiência semelhante, que o permita mudar de canal de forma híbrida entre compras ou mesmo dentro do mesmo processo de compra, mantendo-se tudo o que para ele é relevante: a variedade dos produtos e serviços, o seu preço, a rapidez, o atendimento, a qualidade e todos os factores que forem importantes num processo de decisão de compra.

Naturalmente que cada canal tem o seu próprio ADN e limites, pelo que dificilmente se poderá ter numa "app mobile" o atendimento assistido de uma loja física, mas essa desumanização será forçosamente de ter outro tipo de informação que a substitua, para que a experiência seja o mais semelhante possível.

4-Relação com os clientes:

4.1-Que tipo de relação é que cada um dos vossos segmentos de clientes espera que estabeleçam e mantenham com eles?

Notas: Ex: Através de assistência pessoal (representantes dos consumidores na empresa); assistência pessoal dedicada (relação mais profunda durante um período extenso) – na avaliação e pós venda; *self-service*; serviços automatizados; comunidades (comunidades *online* que permitem aos utilizadores a troca de conhecimentos e resolução mútua de problemas, auxiliando a empresa a compreender melhor os seus clientes); co-criação (apreciações e ideias dos clientes que relevam na melhoria do serviço).

Como é que a Farfetch colmata a questão de não oferecer um atendimento presencial e personalizado que é característico nas lojas físicas e cada vez mais condição necessária para efectivar vendas neste segmento de mercado em específico? Com *Customer Service*.

As características culturais de cada país relevam na relação que estabelecem com os clientes? (ex: países árabes)

Será que a Farfetch apresenta uma boa alternativa para o segmento de clientes que não pretendem uma relação de proximidade na venda, preferindo descrição, autonomia e anonimato?

4.2-Quais as relações que estabelecem? São muito onerosas?

Notas: Este tipo de relação (principalmente a assistência pessoal dedicada que é a mais onerosa) com os utilizadores da plataforma tem grande influência ao nível de custos no MN?

Em relação ao segmento de clientes boutiques a Farfetch assegura a totalidade de serviço de *e-commerce*: regulação de preços, a altura em que se deve entrar em saldos, o nível de fotografia, de *styling*, de *merchandising*.

É muito onerosa essa relação estreita com as boutiques?

4.3-Como é que se integram no vosso modelo de negócio?

Notas: Explicar a necessidade de estabelecer esse tipo de relações e relacionar com objectivo/motivação para tal:

- Estímulo à aquisição de clientes;
- Reforço na retenção de clientes;
- Potenciar o aumento das vendas.

Explicar os meios (ao nível da relação com os clientes) para atingir estes objetivos e referir investimento constante nestas áreas).

Integração total entre assistência pessoal dedicada e serviços automatizados.

Depois da aquisição de clientes é necessário converter em vendas para isso é fundamental:

- Ship fast
- High control of Stock

5-Fluxos de Rendimento:

5.1 - Por que valor estão os vossos clientes realmente dispostos a pagar?

Notas: **Segmento (Utilizadores da plataforma):** O cliente da Farfetch não procura competitividade ao nível do preço. Procura luxo/marca/estatuto social (oferecido pelas marcas).

O facto do *site* da Farfetch permitir a visualização (organização) do catálogo disponível numa perspectiva de preço ascendente/descendente significa que, apesar de se direccionar para o target de luxo também tem preocupação em atrair (filtrar) o cliente pelo preço?

Assumindo que o cliente da Farfetch é informado e cruza dados, procura um nível de preços inferior ou no limite igual ao apresentado pela concorrência (Net-A-Porter etc./E-boutiques das marcas/Lojas físicas da sua área geográfica).

Segmento (Boutiques): Serviço baseado em tecnologia avançada ao dispor dos clientes

Este segmento está disposto a pagar pelo serviço oferecido pela Farfetch, pois paga efetivamente por esse serviço através de uma comissão. Será que as Boutiques iriam valorizar e conseqüentemente estariam dispostos a pagar por um serviço adicional? Qual é a vossa sensibilidade para um *upgrade* no serviço disponibilizado às Boutiques com um conseqüente aumento do fluxo de rendimento?

5.2 - Pelo que estão a pagar agora?

Notas: **Segmento (Utilizadores da Plataforma):** Pagam pela peça, pelo transporte de A para B etc.

Segmento (Boutiques): Explorar todo o serviço *e-commerce* proporcionado pela FF.

5.3 - Como é que estão a pagar? Como é que prefeririam pagar?

Notas: Segmento (Boutiques) - Income através de:

Rendimentos de transacções (**comissões**) resultantes de pagamentos feitos de uma só vez pelo cliente como a venda de activos. Meios de pagamento preferenciais (**Quais?**)

Ainda não chegaram ao breakeven qual a vossa perspectiva para a obtenção de lucro... Por os clientes (boutiques) a pagar mais [percepção da FF que estes poderiam pagar mais (+comissão ou "Fee" pela parceria) pacificamente?] Ou será uma questão de Economias de Escala (*O custo médio tende a ser menor com o aumento da produção....*)

As Boutiques estariam dispostas a pagar de outra forma (Ex.: fee anual + comissão mais baixa por exemplo?).

O modelo de negócio não poderia evoluir para o ponto de cobrarem uma "fee" às Boutique por consultoria e aconselhamento na escolha das colecções (upgrade do serviço prestado) por exemplo?

As boutiques atualmente pagam comissões variáveis por volume? Ou trata-se de uma comissão indexada?

Segmento (Utilizadores da Plataforma): Não obtêm nenhum fluxo de rendimento por parte dos clientes (utilizadores da plataforma), pois estes não pagam nada pela utilização da plataforma. Há espaço para cobrar algo no futuro próximo a estes clientes (serviço premium) (Ex.: Fashion adviser etc.) ?

Há algo que se possa aperfeiçoar no vosso Modelo de negócio referente aos fluxos de rendimento? Possível evolução do Modelo de Negócio para que a Farfetch não seja apenas um intermediário e aproximar-se mais de um retalhista?

5.4 - Qual é a contribuição de cada fluxo de rendimento para o rendimento global?

Notas: O fluxo de rendimento resultante da venda dos artigos é exclusivo neste MN? Obtêm receitas de publicidade? Obtêm receitas de parcerias directas com determinadas marcas (designers) para publicitá-las com mais incidência no *site*

(ex: na rubrica “designer-in-depth”)? *Marketing promotions* - eg: *ranked higher on the website to get more visibility*.

Qual o critério de selecção das peças para apresentar na secção “Looks”? É aleatório? É da responsabilidade exclusiva das *stylists* da Farfetch ou recebem sugestões das boutiques (gestão otimizada de *stocks*)? Existe algum tipo de quota de representação de cada boutique nesta secção (X peças da boutique Y, W peças da boutique Z)?

Estas quotas de representação ao nível de publicitação das peças no *site* são negociadas? Geram algum fluxo de rendimento adicional?

Os contratos com as boutiques são standardizados? Existe algum tipo de diferenciação ou são apostas determinadas cláusulas dependendo da boutique em questão e do volume de vendas que pode proporcionar (pelo facto de oferecer mais *stock*; pelo facto de já ter nome consolidado na indústria)?

6-Recursos-chave:

6.1-De que recursos-chave é que as vossas propostas de valor necessitam?

Notas: Ex: Físicos, intelectuais, humanos, financeiros. Hierarquizar por grau de importância e explicar.

Peso dos Recursos Financeiros/Humanos nos Recursos (na sua globalidade): RH (Tecnológicos) RH (Produção - *Merchandising*) Recursos Humanos (*Customer Service*).

Como se articulam os Recursos Humanos (Porto, Taipas, Londres etc.) em termos de organização?

Ex: *Para dar um salto qualitativo num mercado como a Índia por exemplo o que é que isso iria implicar ao nível dos recursos (Recursos Humanos/Recursos Físicos/Recursos Financeiros)?*

6.2-Quais os canais de distribuição?

Notas: Os recursos-chave podem estar incumbidos a terceiros (ex.: rede de distribuição delegada a terceiros).

A Farfetch encarrega-se da Distribuição, e os utilizadores da plataforma esperam que o serviço que esta lhes presta inclua a entrega das compras ao domicílio. Os recursos afectos à Distribuição parecem ser Recursos-chave (apesar de serem recursos de terceiros). Recursos relativos à distribuição são chave para o vosso Modelo de Negócio?

6.3-Quais as relações com os clientes?

Notas: Aplica-se o mesmo raciocínio relativamente aos recursos que são necessários ao relacionamento que mantêm com os clientes. Por exemplo, os recursos humanos afetos ao "*Customer Service*" são considerados chave para o vosso Modelo de Negócio? Em relação ao outro segmento de clientes (Boutiques)

o relacionamento e apoio através de responsáveis pelo contacto directo com as boutiques (Account Managers) na Farfetch são considerados chave para o vosso Modelo de Negócio?

Outra abordagem: Um cliente que efetiva uma compra por mobile, espera ser contactado via canal que efetivou a compra (mobile) de forma corretamente suportada por esse canal. É relevante na relação que mantêm com os clientes?

6.4-Quais os fluxos de rendimento?

Notas: Sendo o fluxo de rendimento do modelo FF resultante exclusivamente de comissões de intermediação, qual a importância dos diferentes recursos-chave do modelo na geração desse fluxo de rendimento (comissões)?

(As questões colocam-se para ambos os segmentos de clientes (Utilizadores da Plataforma e Boutiques)).

7-Actividades-chave:

7.1-Que actividades-chave são exigidas pela vossa proposta de valor?

Notas: Referir todas actividades levadas a cabo pela empresa para operar com êxito. Ex: Podem ser categorizadas por: Plataforma/rede: as Actividades-Chave desta categoria dizem respeito à gestão da plataforma, ao fornecimento de serviços e à promoção da plataforma). Resolução de problemas: as Actividades-Chave deste tipo procuram encontrar soluções novas para os problemas individuais dos clientes.

Ex.:

- Importância das actividades de manutenção da plataforma;
- Importância do Merchandising;
- Importância do Serviço de apoio ao cliente (disponível 24h);
- Importância do diálogo com as marcas (cordialidade);
- Outras actividades com custos residuais apenas, mas cruciais para o Modelo de negócio da Farfetch.

Nota: Interessante saber o que isto representa (comparativamente) em termos de estrutura de custos

Introdução às 3 seguintes questões: *Que actividades-chave necessita a Farfetch para assegurar a distribuição, manter o relacionamento com os clientes e assegurar o fluxo de rendimento? Estes 3 blocos CANAIS, RELAÇÃO Com CLIENTES e FLUXOS DE RENDIMENTO exigem actividades-chave da empresa todos os dias? Qual a importância relativa das actividades de (por exemplo) manutenção da plataforma, ou aconselhamento via telefone aos utilizadores, ou a comunicação com as boutiques?*

(Não esquecer que a Farfetch pode necessitar de actividades distintas para os dois segmentos de clientes.)

7.2-Quais os canais de distribuição?

Notas: Das vossas actividades-chave (charneira) quais estão relacionadas com os canais de distribuição?

Ex.: A entrega física dos produtos (terceiros: *DHL* e *UPS*) até que ponto essa é uma actividade-chave do vosso Modelo de Negócio? Que quantidade de tempo dedicam à operacionalização da logística da distribuição (negociação com *DHL* e *UPS* etc.)

7.3-Quais as relações com os clientes?

Notas: Das vossas actividades-chave quais estão relacionadas com a relação com os clientes propriamente dita? Relegam actividades comerciais a terceiros? Sendo uma actividade core e o facto de terem *skills* nesta área possivelmente não abdicam em nada do acompanhamento o mais directo e personalizado possível ao cliente, sendo a relação com o mesmo uma actividade-chave do vosso Modelo de Negócio.

- “*Customer Service*” (Relacionamento com segmento **utilizadores da plataforma**) - Atendimento ao cliente tem peso significativo na actividade da Farfetch?
- “*Account Managers*” (Relacionamento com o segmento **Boutiques**) - Qual o tempo dispendido com esta actividade? Actividade relevante?

7.4-Quais os fluxos de rendimento?

Notas: O cliente faz a compra na Farfetch... Como se processa ao nível do fluxo de rendimento? A Farfetch retém a comissão e entrega o restante às Boutiques? Conta Corrente?

8-Parcerias-Chave:

8.1-Quem são os vossos parceiros-chave?

Notas: *É necessário perceber que parcerias a Farfetch considera como chave:*

- *As boutiques (consideradas um dos segmentos de clientes da plataforma bilateral no âmbito desta dissertação) são também parceiros-chave, pois a Farfetch sem esta rede de Boutiques não poderia fazer a mesma coisa, desta forma são chave para este Modelo de Negócio).*
- *E as marcas (relação cordial)?*
- *Afiados [influenciam o segmento (utilizadores da plataforma)]*
- *Investidores (Modelo de Negócio capital intensivo por isso são chave para a estratégia conduzida por José Neves).*

8.2-Quem são os vossos fornecedores-chave?

- DHL e UPS são fornecedores-chave na entrega da proposta de valor às Boutiques e aos utilizadores da plataforma;
- Outros fornecedores considerados relevantes.

8.3-Que recursos-chave adquirem aos vossos parceiros?

Notas: Algum dos recursos-chave acima descritos é adquirido a estes parceiros? Quais os recursos? *Ex.: As bloggers* podem ser parceiros-chave havendo lugar ao pagamento por publicações (*Pay per click*) para a promoção da marca (Farfetch). Consideram a rede de comunicação centrada nas bloggers chave para o vosso Modelo de Negócio?

8.4-Que actividades-chave é que os parceiros levam a cabo?

Notas: Alguma das actividades-chave de que a Farfetch necessita para entregar a sua proposta de valor é "deixada a cargo" de parceiros?
O transporte de A (Boutiques) para B (Clientes finais) é assegurado por parceiros (DHL e UPS) sendo considerado como chave no Modelo de Negócio da Farfetch.

9-Estrutura de custos:

9.1-Quais são os custos inerentes ao vosso modelo de negócio mais importantes?

Notas: Fazer hierarquização dos custos – do mais dispendioso para o menos. Podem referir custos considerados irrelevantes em termos de valor mas que sustentam alguma das actividades-chave.

9.2-Quais são os recursos-chave mais dispendiosos? (Hierarquizar)

9.3-Quais são as actividades-chave mais dispendiosas? (Hierarquizar)

Notas: *Ex.: Transporte dispendioso (custo variável) a cargo de terceiros (subcontratação).*

Questão complicada: *A Amazon tem investido bastante em I&D (Drones) numa rede de distribuição própria...*

Será que a Farfetch com a evolução do seu Modelo de Negócio não poderia criar uma rede distribuição própria? (sendo o 2º melhor cliente da DHL no Reino Unido).