



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

José Miguel de Oliveira Maia

**Modelos de Negócio Baseados na
Internet para Prestação de Serviços
Profissionais a Treinadores de Futebol**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

José Miguel de Oliveira Maia

**Modelos de Negócio Baseados na
Internet para Prestação de Serviços
Profissionais a Treinadores de Futebol**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Marketing e Estratégia

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor Vasco Eiriz

Declaração

Nome: José Miguel de Oliveira Maia

Endereço eletrónico: miguelomaia@gmail.com

Título da dissertação: Modelos de Negócio Baseados na Internet para Prestação de Serviços Profissionais a Treinadores de Futebol

Orientador: Professor Doutor Vasco Eiriz

Ano de conclusão: 2017

Designação do Mestrado: Mestrado em Marketing e Estratégia

DE ACORDO COM A LEGISLAÇÃO EM VIGOR, NÃO É PERMITIDA A REPRODUÇÃO DE QUALQUER PARTE DESTA DISSERTAÇÃO.

Universidade do Minho, ____/____/____

Assinatura: _____

Para todos aqueles que me apoiaram e motivaram.

Para o Francisco, por todas as horas de brincadeira
que se perderam.

Resumo

Título: Modelos de Negócio Baseados na Internet para Prestação de Serviços Profissionais a Treinadores de Futebol

O modelo de negócio tem ganho relevância nos últimos anos, tanto junto da comunidade empresarial como da comunidade académica. Apesar do conceito ter sido alvo de investigação a diversos níveis e nas mais diversas áreas, o número de estudos é ainda insuficiente, em virtude de se tratar de uma área de pesquisa relativamente recente. Esta dissertação contribui para o estudo do modelo de negócio na medida em que o analisa ao nível dum indústria, mas a partir da perspectiva do cliente, e no âmbito da prestação de serviços profissionais, colocando o público-alvo como o epicentro para o desenho do modelo de negócio. Esta dissertação foca-se em modelos de negócio para a prestação de serviços profissionais a treinadores de futebol através da internet. Foram recolhidas características que permitem avaliar quatro componentes do modelo de negócio diretamente ligados ao cliente: a proposta de valor, o relacionamento com os clientes, os canais de distribuição e comunicação, e os fluxos de receita. Nesta dissertação foram também identificadas seis taxonomias de modelos de negócio que apresentam características ajustadas à prestação de serviços e ao canal internet: comunidade, intermediação, publicidade, *infomediação*, subscrição e utilidade. Ambos, componentes e taxonomias, foram quantitativamente analisados com recurso a um questionário ao qual responderam 342 treinadores de futebol. Os resultados do estudo empírico revelam uma maior preferência por parte dos treinadores de futebol pelas taxonomias *infomediação* e comunidade, seguidas das taxonomias subscrição e publicidade. Independentemente da sua taxonomia, os treinadores de futebol demonstram preferência por modelos de negócio que privilegiem a qualidade da oferta, um serviço flexível e adaptável às necessidades individuais de cada um, e a conveniência de acesso ao serviço a qualquer hora e em qualquer lugar. Adicionalmente, esta dissertação discute ainda os contributos de natureza teórica para a compreensão do conceito de modelo de negócio assim como as implicações de natureza prática no contexto da prestação de serviços profissionais, através da internet, a treinadores de futebol.

Palavras-chave: modelo de negócio; internet; prestação de serviços; futebol; serviços.

Abstract

Title: Internet-Based Business Models for the Provision of Professional Services to Football Managers

The business model has gained relevance in recent years, both within the business community and the academic community. Although the concept has been the subject of research at various levels and in different areas, the number of studies is still insufficient, as it is a relatively recent research area. This dissertation contributes to the study of the business model as it focuses on the level of an industry, but from the customer perspective, and in the scope of providing professional services, placing the target audience as the epicenter for the design of the business model. This dissertation is focused on business models for the provision of professional services to football managers through the internet. Characteristics were collected to evaluate four components of the business model directly related to the customer: value proposition, customer relationship, distribution and communication channels, and revenue streams. In this dissertation we also identified six taxonomies of business models that present characteristics adjusted to the services provision and the internet channel: community, intermediation, advertising, *infomediation*, subscription and utility. Both, components and taxonomies, were quantitatively analyzed using a questionnaire that was answered by 342 football managers. The results of the empirical study revealed a greater preference on the part of football managers for the *infomediation* and community taxonomies, followed by the subscription and advertising taxonomies. Regardless of their taxonomy, football managers show preference for business models that privilege the quality of the offer, a flexible service adaptable to the individual needs, and the convenience of access to the service anytime, anywhere. In addition, this study also discusses the contributions of theoretical nature to the understanding of the business model concept as well as the implications of practical nature in the context of providing professional services, through the internet, to football managers.

Keywords: business model; internet; services provision; football; services.

Índice

Declaração	ii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice de figuras	xi
Índice de tabelas	xiii
Lista de abreviaturas	xvii
1. Introdução	1
1.1 Tema da investigação.....	1
1.2 Breve enquadramento	2
1.3 Objetivo e questões de pesquisa	4
1.4 Design da pesquisa e metodologia.....	6
1.5 Estrutura da dissertação	8
2. Revisão da literatura	11
2.1 Uma visão geral sobre o modelo de negócio	11
2.2 O que é o modelo de negócio?.....	13
2.3 Elementos constituintes do modelo de negócio	16
2.4 Desenho, avaliação e classificação do modelo de negócio.....	20
2.5 O serviço, a lógica dominante do serviço e a cocriação	28
2.6 Síntese e conclusão	30
3. Metodologia	33
3.1 Paradigma de pesquisa.....	33
3.2 Design da pesquisa.....	35
3.3 Contexto do estudo, população e amostragem.....	40
3.4 Recolha e análise de dados	46
3.5 Operacionalização dos constructos e desenho do questionário	50
3.6 Validade, fiabilidade e ética.....	58
3.7 Síntese e conclusão	60
4. Resultados	61
4.1 Caracterização da amostra	61
4.2 Breve resumo dos dados recolhidos.....	65
4.3 Funcionalidades e características de um serviço profissional.....	73
4.4 Taxonomias de modelos de negócio para a prestação de serviços	81

4.5 A emergência de novos modelos de negócio baseados na internet	89
4.6 Síntese e conclusão	94
5. Conclusão	97
5.1 Resumo e discussão dos resultados obtidos.....	97
5.2 Principais contributos teóricos.....	107
5.3 Implicações práticas dos resultados	110
5.4 Limitações do estudo	112
5.5 Sugestões de investigação para o futuro	114
5.6 Considerações finais	116
Apêndice I. Questionário	117
Apêndice II. Mensagem enviada por correio eletrónico	127
Apêndice III. Estatísticas descritivas dos dados recolhidos.....	129
Apêndice IV. Tabelas de contingência de classes de modelos de negócio.....	137
Referências	141

Índice de figuras

Figura 1. Parte direita do <i>Business Model Canvas</i>	20
Figura 2. Desenho do modelo de negócio centrado no cliente.	22
Figura 3. Componentes do modelo de negócio analisados.	37
Figura 4. Quadro conceptual para a classificação dos modelos de negócio.	39
Figura 5. Distribuição geográfica dos respondentes.	64
Figura 6. Classes de modelos de negócio do componente Proposta de Valor.	82
Figura 7. Classes de modelos de negócio do componente Relacionamento com os Clientes.	84
Figura 8. Classes de modelos de negócio do componente Canais.	86
Figura 9. Classes de modelos de negócio do componente Fluxos de Receita.	88

Índice de tabelas

Tabela 1. Definições de modelo de negócio.....	15
Tabela 2. Constituição do modelo de negócio.....	17
Tabela 3. Classificações do modelo de negócio.....	25
Tabela 4. Ofertas de serviços profissionais no mercado.	43
Tabela 5. Principais passos no processo de recolha de dados.	46
Tabela 6. Principais passos no processo de análise de dados.....	49
Tabela 7. Características selecionadas para avaliar os quatro componentes analisados.	51
Tabela 8. Questões do questionário e respetivos objetivos.	55
Tabela 9. Classes de modelos de negócio e respetivas variáveis.	57
Tabela 10. Caracterização dos respondentes.	62
Tabela 11. Resultados médios da Utilidade Percebida.....	66
Tabela 12. Resultados médios do componente Proposta de Valor. <i>Preço</i>	66
Tabela 13. Resultados médios do componente Proposta de Valor. <i>Grau de Customização</i>	67
Tabela 14. Resultados médios do componente Proposta de Valor. <i>Funcionalidades</i>	68
Tabela 15. Resultados médios do componente Relacionamento com os Clientes. <i>Tipo de Relacionamento (cocriação, comunidade e autosserviço)</i>	69
Tabela 16. Estatísticas descritivas do componente Canais. <i>Fases do Canal (avaliação, compra e entrega)</i>	70
Tabela 17. Estatísticas descritivas do componente Canais. <i>Fases do canal (pós-venda)</i>	71
Tabela 18. Estatísticas descritivas do componente Canais. <i>Fases do canal (conscientização)</i>	72
Tabela 19. Estatísticas descritivas do componente Fluxos de Receita. <i>Tipo de Fluxo e Fluxos Complementares</i>	72
Tabela 20. Estatísticas descritivas do componente Fluxos de Receita. <i>Mecanismo de Preço</i>	73
Tabela 21. Resumo da análise fatorial – <i>Funcionalidades</i>	74
Tabela 22. Estatísticas descritivas para os índices – <i>Funcionalidades</i>	76
Tabela 23. Estatísticas descritivas para os índices por função – <i>Funcionalidades</i>	77
Tabela 24. Resumo da análise fatorial – <i>Preço</i>	78
Tabela 25. Resumo da análise fatorial – <i>Grau de Customização</i>	79
Tabela 26. Taxonomias preferidas pelos treinadores de futebol.	89
Tabela 27. Tabela de contingência Autosserviço (RC) x Autosserviço (C).	90

Tabela 28. Tabela de contingência Comunidade (PV) x Autosserviço (C).	91
Tabela 29. Tabela de contingência Cocriação (RC) x Autosserviço (RC).....	92
Tabela 30. Tabela de contingência Cocriação (RC) x Autosserviço (C).....	92
Tabela 31. Tabela de contingência Autosserviço (C) x Conveniência (C).	93
Tabela 32. Tabela de contingência Autosserviço (C) x <i>Infomediação</i> (FR).	94
Tabela 33. Forma de comunicação preferida para obter ajuda por faixa etária.....	103
Tabela 34. Forma de comunicação preferida para receber informações por faixa etária.	103
Tabela 35. Medidas de localização, dispersão e formato para a Utilidade Percebida. .	129
Tabela 36. Consistência interna da Utilidade Percebida.	129
Tabela 37. Medidas de localização, dispersão e formato para o componente Proposta de Valor. <i>Preço</i>	130
Tabela 38. Consistência interna do componente Proposta de Valor. <i>Preço</i>	130
Tabela 39. Medidas de localização, dispersão e formato para o componente Proposta de Valor. <i>Grau de Customização</i>	131
Tabela 40. Consistência interna do componente Proposta de Valor. <i>Grau de Customização</i>	131
Tabela 41. Medidas de localização, dispersão e formato para o componente Proposta de Valor. <i>Funcionalidades</i>	132
Tabela 42. Consistência interna do componente Proposta de Valor. <i>Funcionalidades</i>	133
Tabela 43. Medidas de localização, dispersão e formato para o componente Relacionamento com os Clientes. <i>Tipo de Relacionamento (cocriação, comunidade e autosserviço)</i>	134
Tabela 44. Consistência interna do componente Relacionamento com os Clientes. <i>Tipo de Relacionamento (cocriação, comunidade e autosserviço)</i>	135
Tabela 45. Medidas de localização, dispersão e formato para o componente Canais. <i>Fases do Canal (avaliação, compra e entrega)</i>	135
Tabela 46. Consistência interna do componente Canais. <i>Fases do Canal (avaliação, compra e entrega)</i>	136
Tabela 47. Medidas de localização, dispersão e formato para o componente Fluxos de Receita. <i>Tipo de Fluxo e Fluxos Complementares</i>	136
Tabela 48. Consistência interna do componente Fluxos de Receita. <i>Tipo de Fluxo e Fluxos Complementares</i>	136
Tabela 49. Tabela de contingência Comunidade (PV) x Cocriação (RC).....	137
Tabela 50. Tabela de contingência Comunidade (PV) x Autosserviço (RC).....	137
Tabela 51. Tabela de contingência Comunidade (PV) x Conveniência (C).....	137

Tabela 52. Tabela de contingência Comunidade (PV) x <i>Infomediação</i> (FR).	138
Tabela 53. Tabela de contingência Cocriação (RC) x Conveniência (C).....	138
Tabela 54. Tabela de contingência Cocriação (RC) x <i>Infomediação</i> (FR).	138
Tabela 55. Tabela de contingência Autosserviço (RC) x Conveniência (C).....	139
Tabela 56. Tabela de contingência Autosserviço (RC) x <i>Infomediação</i> (FR).....	139
Tabela 57. Tabela de contingência Conveniência (C) x <i>Infomediação</i> (FR).	139

Lista de abreviaturas

PV – Proposta de Valor

RC – Relacionamento com os Clientes

C – Canais

FR – Fluxos de Receita

CRM – *Customer Relationship Management*

1. Introdução

A investigação científica e o conhecimento e competências necessários para a sua realização são parte integrante de qualquer currículo que confira um grau de nível superior. A sua relevância e importância são enormes, na medida em que a produção académica e científica, especialmente esta última, é um dos principais objetivos de qualquer instituição universitária.

Neste capítulo inicial é apresentada a investigação realizada nas suas diversas facetas. A sua temática, o seu suporte teórico, os seus objetivos e as opções metodológicas tomadas. Este capítulo está organizado da seguinte forma. Na Secção 1.1 é apresentado o tema desta investigação. A Secção 1.2 enquadra o trabalho realizado na teoria existente. Os objetivos da investigação e as questões de pesquisa que a guiaram são apresentadas na Secção 1.3. A Secção 1.4 descreve o desenho da pesquisa e a metodologia adotada. Por fim, na Secção 1.5 é apresentada a forma como este documento se encontra estruturado.

1.1 Tema da investigação

À semelhança do que acontece no mundo empresarial, também o mundo do desporto depende sobremaneira do ambiente competitivo. O panorama atual do futebol europeu apresenta-se desafiante para os clubes que, competindo aos mais diversos níveis, pretendem assegurar a sua sustentabilidade enquanto mantêm uma posição desportiva estável ou procuram melhorar o seu desempenho, potenciando o seu crescimento e a sua afirmação. Recentemente, duas alterações introduzidas pelo organismo que tutela o futebol na Europa obrigaram os clubes a tomar medidas, tanto no que respeita ao seu equilíbrio financeiro como no que concerne à constituição dos seus plantéis, resultando na prática na necessidade de recorrerem mais frequentemente a atletas das equipas de formação com o conseqüente aumento na integração de profissionais técnicos. No fundo, uma das principais categorias de recursos, se não a principal, associada ao desempenho dos clubes de futebol (Demil & Lecocq, 2010).

Estes profissionais técnicos possuem um cada vez maior nível de conhecimento, decorrente das exigências impostas pela certificação de competências dos treinadores de

futebol e da variedade de funções desempenhadas, que vão desde o treino físico, técnico e tático até à observação de atletas ou equipas, elevando a qualidade do treino desportivo nas suas vertentes técnica e de gestão. A procura de um crescimento para os jovens atletas de acordo com os princípios, normas e valores de cada clube, requer a colaboração entre os elementos que constituem as equipas técnicas de cada equipa e entre as equipas técnicas das várias equipas que representam o mesmo clube. Estas necessidades levam os treinadores a procurar ferramentas que os ajudem a organizar e agilizar o seu trabalho, mantendo-o simultaneamente sob controlo e facilmente acessível. A adoção de soluções tecnologicamente evoluídas e capazes de responder às exigências atuais de acessibilidade, de experiência de utilização e funcionalidade, torna-se tão incontornável nesta área como em qualquer outra.

Este é o cenário que serve de pano de fundo para esta dissertação cujo objetivo geral é identificar as taxonomias ou classes, termos que neste trabalho são utilizados como sinónimos, de modelos de negócio mais adequadas para a prestação de serviços profissionais, através da internet, aos treinadores de futebol. Obter este conhecimento é relevante para o desenvolvimento e comercialização de novas ofertas para o fornecimento de serviços através da internet, ofertas que garantam uma resposta efetiva às reais necessidades dos treinadores de futebol relativamente às mais importantes dimensões do seu dia-a-dia enquanto profissionais: a gestão técnica do treino, a colaboração com os seus pares e a observação. Ainda que suportados pela literatura do modelo de negócio, os resultados desta dissertação deverão também permitir tirar conclusões sobre a atratividade de cada um dos modelos de negócio associados às ofertas atualmente existentes, sejam elas disponibilizadas através da internet ou não, sejam elas relativas a produtos substitutos ou a produtos complementares. Esta motivação representa a base lógica para a realização deste estudo.

1.2 Breve enquadramento

O conceito de modelo de negócio é relativamente recente e apesar do aumento do interesse demonstrado por este constructo nos últimos anos o seu estudo encontra-se ainda numa fase inicial e a sua literatura fragmentada (Wirtz *et al.*, 2016). A literatura do modelo de negócio é composta por diversos silos, que vão desde a sua definição e constituição, até à sua classificação (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005). Ainda que

relativamente vasta e de tocar diversas áreas do conhecimento, a literatura do modelo de negócio tem recebido uma contribuição reduzida por parte de investigadores da área do marketing (Coombes & Nicholson, 2013), destacando-se temas como (i) o modelo de negócio como base para a classificação de empresas; (ii) o modelo de negócio e o desempenho empresarial; e (iii) a inovação do modelo de negócio (Lambert & Davidson, 2013).

Apesar de não existir ainda consenso relativamente à definição e aos elementos que constituem o modelo de negócio (George & Bock, 2011; Zott, Amit, & Massa, 2011) a sua importância como ferramenta descritiva e de análise é evidente, dada a presença continuada do termo “modelo de negócio” tanto em estudos académicos como em relatórios empresariais (Lambert & Davidson, 2013). A verdade é que o carácter dual do modelo de negócio tanto incorpora estruturas de criação como de captura de valor (George & Bock, 2011), permitindo às empresas não só atrair clientes, mas atrair também recursos importantes (*e.g.*, funcionários, investimento) e entregar bens e serviços de forma rentável (Linder & Cantrell, 2000). Isto, não só coloca o valor no centro do modelo de negócio como parece representar um ponto de concordância na literatura dedicada ao constructo.

Também no estudo do desenho do modelo de negócio são várias as abordagens encontradas na literatura. Enquanto alguns autores enveredam por uma via operacional (*e.g.*, Afuah & Tucci, 2001; Amit & Zott, 2001) onde o desenho do modelo de negócio é visto como um meio para atingir um fim, como o *lock-in*, a inovação ou a eficiência, outros sugerem uma abordagem mais conceptual (*e.g.*, Osterwalder & Pigneur, 2010), onde a proposta de valor, os recursos disponíveis ou o próprio cliente são a origem do desenho dos modelos de negócio.

Da mesma forma, a classificação do modelo de negócio varia em termos dos critérios utilizados e, naturalmente, das classes que daí resultam (Lambert & Davidson, 2013). Alguns estudos propõem quadros conceptuais genéricos para a classificação do modelo de negócio (*e.g.*, Morris, Schindehutte, & Allen, 2005; Morris *et al.*, 2006). No entanto, a grande maioria deste tipo de estudo é realizado no âmbito específico de uma determinada indústria (Lambert & Davidson, 2013). À semelhança da restante literatura referente ao modelo de negócio, também a sua classificação é não-cumulativa, tais são as

diferenças nas diversas conceptualizações do constructo e, consequência disso, nas variáveis utilizadas para o classificar (Lambert & Davidson, 2013).

Bettencourt, Lusch, & Vargo (2014) afirmam a necessidade de uma nova mentalidade para o marketing para que este cumpra mais eficazmente o seu papel na criação e sustentabilidade de uma vantagem competitiva. Nessa nova mentalidade, as propostas de valor são vistas numa perspetiva de serviço, colocando o foco da criação de valor na ajuda ao cliente, para a resolução de problemas ou para a realização de determinadas atividades, tornando-o uma peça central como cocriador de valor. No entanto, apenas sob determinadas circunstâncias se verifica a possibilidade da cocriação de valor entre os prestadores de serviços e os seus clientes (Grönroos, 2011). A internet, como nova plataforma para o estabelecimento de negócios, parece propiciar estas circunstâncias, levando as firmas a alterar significativamente os seus modelos de negócio procurando responder a este novo paradigma de consumo e ao papel mais participativo da figura do cliente.

1.3 Objetivo e questões de pesquisa

Entre os campos de maior interesse na pesquisa do modelo de negócio encontra-se o estudo dos seus componentes, com o objetivo de simplificar a representação do constructo (Wirtz *et al.*, 2016). Da mesma forma, também a inovação e o desenho do modelo de negócio são áreas de estudo relevantes. Estas exprimem ferramentas de enorme importância para as empresas, na medida em que lhes fornecem uma base para a implementação de alterações aos seus modelos de negócio, permitindo-lhes assim responder eficazmente às inevitáveis alterações ambientais, e manter-se viáveis (Linder & Cantrell, 2000).

Os estudos empíricos dividem-se entre os que procuram adicionar conhecimento ao conceito de modelo de negócio e os que utilizam o próprio conceito como unidade de análise para estudar outros fenómenos (Lambert & Davidson, 2013). Esta investigação encaixa em ambas as vertentes pois tem como principal propósito identificar, por um lado, as taxonomias de modelos de negócio mais apropriadas para a prestação de serviços profissionais através da internet e, por outro lado, identificar as características do modelo de negócio que são mais e menos valorizadas pelos treinadores de futebol.

Orientada por esse propósito, esta dissertação coloca as seguintes questões de pesquisa:

- QP1: Que serviços profissionais podem ser prestados a treinadores de futebol, através da internet, que os auxiliem a desenvolver as atividades de coordenação, treino e formação?
- QP2: Quais os serviços já oferecidos através da internet aos treinadores de futebol e quais os produtos substitutos e complementares?
- QP3: Quais as características e funcionalidades das ofertas existentes mais e menos valorizadas pelos treinadores de futebol?
- QP4: Qual a taxonomia dos diversos modelos de negócio e quais os mais adequados para a prestação de serviços profissionais através da internet?
- QP5: Que modelos de negócio podem ser desenvolvidos para a prestação de serviços profissionais, através da internet, a treinadores de futebol?

Estas cinco questões de pesquisa traduzem-se noutros tantos objetivos. Primeiro, através de uma consulta à literatura da área do desporto e do futebol, e através de um levantamento das ofertas existentes no mercado, identificar os serviços que, sendo prestados via internet, podem oferecer aos treinadores de futebol ferramentas úteis ao desenvolvimento das suas atividades e ao cumprimento das suas funções. Estas ferramentas incluem, entre outras, a planificação da época desportiva, a preparação do treino e a colaboração entre elementos das equipas técnicas.

Segundo, também no decorrer da pesquisa das soluções existentes no mercado, identificar quais são as ofertas de serviços profissionais atualmente existentes e disponíveis para os treinadores de futebol. Ainda que o foco seja a internet, este objetivo

compreende as ofertas de serviços prestados através desse canal, mas também ofertas de serviços prestados através de outros canais. Faz ainda parte deste objetivo conhecer quais são os produtos substitutos e os produtos complementares atualmente oferecidos.

Terceiro, analisar as ofertas existentes e extrair as suas principais características e funcionalidades. Avaliar, junto da população alvo do estudo, as características e funcionalidades identificadas por forma a conhecer quais são as características e quais são as funcionalidades mais e menos valorizadas por este público-alvo.

Quarto, efetuar uma revisão da literatura do modelo de negócio procurando identificar as classificações de modelos de negócio que são propostas. A análise estatística dos dados recolhidos, devidamente suportada pela revisão da literatura, deverá permitir identificar quais são as classes de modelos de negócio mais adequadas à prestação de serviços através da internet.

Finalmente, o quinto objetivo desta dissertação é suportado pelas respostas aos objetivos anteriores e consiste na avaliação e combinação das várias classes de modelos de negócio identificadas por forma a fazer emergir novos modelos de negócio que, ajustados para a prestação de serviços profissionais através da internet, podem ser desenvolvidos.

1.4 Design da pesquisa e metodologia

O design escolhido para esta investigação foi sobretudo orientado pela natureza das cinco questões de pesquisa apresentadas na secção anterior. Questões do tipo “Qual” ou “Que” remetem, habitualmente, para pesquisas descritivas e quantitativas (Wilson, 2010). Também o design transversal que foi adotado é consistente com o objetivo de analisar o modelo de negócio num único momento no tempo.

A unidade de análise deste estudo é o modelo de negócio. O estudo recorre ao *business model canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2010) e aos seus elementos constituintes, no entanto, considerando que a investigação foi realizada ao nível do segmento de clientes, a análise do modelo de negócio foi limitada aos componentes diretamente ligados a este: Proposta de Valor (PV), Relacionamento com os Clientes (RC), Canais (C) e Fluxos de Receita (FR).

O contexto em que o estudo decorreu foi o conjunto de clubes de futebol filiados numa das 22 associações de futebol de Portugal (continente e regiões autónomas) sendo

a população alvo os treinadores de futebol pertencentes aos quadros desses clubes. Neste contexto, entenda-se treinadores de futebol como os profissionais que desempenham funções de âmbito técnico no futebol, tanto em clubes profissionais como não profissionais. Assim, podemos incluir nesta população alvo não só os treinadores, mas também os diretores/coordenadores técnicos, os preparadores físicos e os observadores. Ao nível metodológico, a investigação do modelo de negócio carece de estudos empíricos com recurso ao método do questionário e a grandes amostras (Wirtz *et al.*, 2016). Nesse sentido, para a realização deste estudo não se recorreu a qualquer processo de amostragem, tendo sido visada a totalidade da população.

O método selecionado para a recolha dos dados junto da população alvo foi o questionário. O questionário aplicado foi construído com um duplo objetivo em mente. Por um lado, avaliar as características e funcionalidades das ofertas existentes e assim conhecer quais são as mais e menos valorizadas pelos treinadores de futebol. Por outro lado, identificar as taxonomias mais adequadas para a prestação de serviços através da internet. Para tal, foi realizada uma pesquisa na literatura aos trabalhos que empregavam o questionário como método de recolha de dados (*e.g.*, Davis, 1989; Sharma, Netemeyer, & Mahajan (1990); Ho & Lee (2007); Coelho & Henseler, 2012), tendo sido adaptadas algumas das escalas utilizadas nesses estudos. Procurou-se, dentro do possível, incluir no questionário variáveis que pudessem contribuir para ambos os objetivos.

Os dados recolhidos foram sujeitos a análises estatísticas no sentido de dar resposta às questões de pesquisa colocadas e assim atingir os objetivos propostos, tendo sido utilizado para esse efeito, o SPSS da IBM. O primeiro passo na análise dos dados foi a eliminação de casos com não respostas e de acordo com as questões de filtro. Depois, algumas das variáveis foram recodificadas de forma a homogeneizar pontuações enquanto outras foram transformadas de forma a permitir a caracterização dos respondentes. De seguida, os dados recolhidos foram descritos relativamente a medidas de localização, dispersão e formato. Por fim, foram realizados testes estatísticos no sentido de identificar as características e funcionalidades preferidas pelos treinadores de futebol e avaliar diversas taxonomias de modelos de negócio no sentido de apurar as que mais se adequam à prestação de serviços através da internet.

A qualidade da pesquisa, conferida sobretudo pela sua validade e fiabilidade, foi também tida em consideração no seu desenho e nas opções metodológicas tomadas. Uma

vez que não foi realizado qualquer procedimento de amostragem, a grande preocupação recaiu sobre a validade interna, que se procurou melhorar através da realização de um teste prévio ao questionário. Também a consistência interna das escalas utilizadas no questionário foi verificada, de forma a aumentar a fiabilidade da pesquisa. Todo o processo de investigação foi realizado de acordo com as mais elevadas práticas éticas, nomeadamente no que diz respeito à prática de plágio, e de respeito para com todos os participantes.

1.5 Estrutura da dissertação

Neste primeiro capítulo foi apresentado o tema sob investigação, o seu enquadramento teórico e o contexto em que a investigação foi realizada. Foram dados a conhecer o objetivo principal e as questões de pesquisa que dele derivaram e que nortearam esta investigação. Foram ainda abordados o desenho de pesquisa adotado e a metodologia seguida. O restante documento está organizado em quatro outros capítulos.

No Capítulo 2 é efetuada uma revisão à literatura existente no que respeita ao constructo modelo de negócio e ao serviço. O capítulo é iniciado com uma visão geral sobre o modelo de negócio. Segue-se um olhar sobre a definição de modelo de negócio e sobre os elementos que o constituem. O tema modelo de negócio é finalizado com uma revisão à literatura relativa ao seu desenho, à sua avaliação e à sua classificação. Na segunda metade do capítulo é dedicada atenção ao serviço e em particular à lógica dominante do serviço e à cocriação de valor.

O Capítulo 3 debruça-se sobre as opções metodológicas tomadas para esta investigação e sobre o contexto em que esta decorreu. Primeiro, são apresentados o paradigma de pesquisa e o desenho de pesquisa que orientaram este trabalho. Depois, é abordado o contexto em que a investigação foi realizada, a população que visou e as decisões tomadas relativamente aos procedimentos amostrais. Segue-se uma explicação detalhada sobre os processos realizados para recolha e análise dos dados e uma explicação sobre como foi efetuada a operacionalização dos constructos e o desenho do questionário. Por fim, são abordados temas como a validade e a fiabilidade e tecidas algumas considerações sobre questões éticas.

No Capítulo 4 são reportados os resultados das análises estatísticas efetuadas aos dados recolhidos. Inicialmente é efetuada uma caracterização da amostra e os dados são

resumidos por intermédio de estatísticas descritivas. Depois, os dados são analisados para identificar as principais funcionalidades e características de um serviço profissional. Segue-se uma análise das várias taxonomias de modelos de negócio e são verificadas as taxonomias mais indicadas para a prestação de serviços através da internet.

O Capítulo 5, o último desta dissertação, expõe a discussão dos resultados obtidos através da realização da investigação e as conclusões que daí emanam. O capítulo é iniciado com um resumo dos resultados obtidos onde é dada resposta às questões de pesquisa da investigação. Depois, são enunciados os contributos teóricos desta dissertação. De seguida, são discutidas as implicações práticas da investigação. Por fim, são elencadas as limitações da investigação e são apresentadas sugestões e indicações sobre o trabalho que pode ser realizado futuramente.

2. Revisão da literatura

Neste capítulo é efetuada uma revisão da literatura existente acerca do modelo de negócio e da sua aplicação na prestação de serviços via internet. O constructo “modelo de negócio” ganhou relevância recentemente e, apesar da ampla literatura que lhe é dedicada não é, de todo, um tema consensual entre investigadores (Zott, Amit, & Massa, 2011). A incapacidade demonstrada para harmonizar a sua compreensão tem impedido a evolução do estudo do modelo de negócio, focando a atenção dos investigadores, principalmente, na sua definição e composição (Zott, Amit, & Massa, 2011; Morris, Schindehutte, & Allen, 2005). É por isso importante entender e continuar a investigar o modelo de negócio, em particular a sua relação com o desempenho empresarial, pois este pode representar a base para a obtenção de uma vantagem competitiva (Afuah & Tucci, 2001; Magretta, 2002; Morris, Schindehutte, & Allen, 2005; Teece, 2010).

Este capítulo encontra-se estruturado da seguinte forma. Na Secção 2.1, é apresentada uma visão geral do modelo de negócio e da evolução do seu estudo. Nas secções seguintes são discutidas a definição (Secção 2.2) e constituição (Secção 2.3) do modelo de negócio. Nestas secções são dadas a conhecer a definição e a representação do modelo de negócio que suportam este estudo. A Secção 2.4 discute o desenho, a avaliação e a classificação do modelo de negócio. Na Secção 2.5 é examinada a literatura relativa ao serviço, em particular a lógica dominante do serviço e a cocriação de valor. Por fim, na Secção 2.6, são apresentadas as conclusões da revisão da literatura onde são enunciados os pontos mais relevantes e identificadas as lacunas existentes.

2.1 Uma visão geral sobre o modelo de negócio

De difícil articulação (Linder & Cantrell, 2000), mas desde sempre subjacente à prática comercial (Teece, 2010), foi apenas na segunda metade da década de 1990 que o conceito “modelo de negócio” alcançou alguma importância, em grande parte devido ao aparecimento de um sem número de novas empresas tecnológicas com negócios desenvolvidos através da internet (Shafer, Smith, & Linder, 2005). Desde então, o conceito despertou a atenção e o interesse de académicos das mais diversas áreas, *e.g.*, tecnologias de informação, estratégia empresarial e tecnologia e inovação (Zott, Amit, & Massa, 2011), levando à publicação de inúmeros artigos sobre o tema, muitos deles

focados em modelos de negócio baseados na internet (Morris, Schindehutte, & Allen, 2005; Zott, Amit, & Massa, 2011). Uma pesquisa¹ pelas expressões “*business model*” e “*business models*” nas bases de dados ABI/INFORM Complete, Scopus, Web of Science e EBSCO revelou que, a partir do ano 2000, houve um crescimento exponencial no número de publicações de trabalhos revistos por pares, representando mais de 95% de todos os trabalhos publicados desde o ano de 1980. De todos estes trabalhos, cerca de 20% correspondem a trabalhos no domínio das ciências da computação e tecnologias da informação.

É pela ligação íntima às *dot-com*, e em concreto ao colapso bolsista por elas provocado, que o modelo de negócio divide opiniões (Doganova & Eyquem-Renault, 2009). A esse propósito, Porter (2001) identificou o modelo de negócio como fazendo parte do léxico destrutivo da internet, classificando a sua definição como obscura. Na verdade, esta opinião advém do facto de muitos gestores desconhecerem a forma de utilizar e aplicar o modelo de negócio (Shafer, Smith, & Linder, 2005), de o confundirem com o conceito de estratégia e de considerarem a existência de um modelo de negócio condição suficiente para a criação de uma empresa (Porter, 2001). Pelo contrário, o sucesso das empresas está dependente do conhecimento que os gestores possuem do funcionamento dos modelos de negócio (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Apesar disso, cerca de 20 anos depois do impulso provocado pelo aparecimento da internet, existe ainda a necessidade de ser encontrada unanimidade no que respeita ao modelo de negócio, não apenas relativamente à sua definição, mas também no que concerne à sua própria natureza e estrutura (Morris, Schindehutte, & Allen, 2005), e assim unificar o conhecimento teórico e prático do conceito (Palo & Tähtinen, 2011). Há, porém, uma ideia para onde os investigadores convergem: o modelo de negócio deve estabelecer a ligação entre as empresas e os clientes, explicando de que forma é criado e capturado valor (Baden-Fuller & Haefliger, 2013; Baden-Fuller & Mangematin, 2013).

Os modelos de negócio têm sido principalmente estudados na perspectiva de uma única empresa (Palo & Tähtinen, 2011) e na sua relação com o desempenho empresarial (Demil & Lecocq, 2010) e com a construção e manutenção de uma vantagem competitiva (Teece, 2010). Esta abordagem clássica aos modelos de negócio assenta em conceitos da gestão estratégica, como a visão baseada nos recursos (Achtenhagen, Melin, & Naldi,

¹ Pesquisa realizada a 22 de dezembro de 2015.

2013) – fazendo o desenho do modelo de negócio depender dos recursos que a empresa possui e articula – e coloca o acento tónico na definição do conceito e na identificação dos elementos que o compõem. Esta é reconhecida como a visão estática do modelo de negócio e servirá de guia para a realização deste trabalho.

Por contraste, uma outra corrente de investigação, de abordagem dinâmica ou transformacional ao modelo de negócio, considera e privilegia a dinâmica evolutiva do próprio modelo de negócio, *i.e.*, alterações nos elementos que o constituem e nas relações estabelecidas entre eles. Nesta corrente, o modelo de negócio é visto como uma ferramenta de inovação (Demil & Lecocq, 2010) e de experimentação, utilizada para antecipar ou responder a mudanças a nível ambiental (Ghezzi, Cortimiglia, & Frank, 2015), seja através da criação de novos modelos de negócio seja adaptando modelos de negócio já existentes. Esta aproximação à dinâmica dos modelos de negócio preocupa-se, em particular, com os diversos ajustes de que estes são alvo por forma a tornarem-se sustentáveis (Demil & Lecocq, 2010), permitindo conhecer a sua evolução ao longo de tempo.

2.2 O que é o modelo de negócio?

Não obstante o facto do conceito “modelo de negócio” ter sido, em grande parte, estudado de acordo com a abordagem estática (Baden-Fuller & Mangematin, 2013), resumidamente descrita na secção anterior, não foi ainda encontrada uma definição universalmente aceite para o modelo de negócio. Isto deve-se não só à relativa juventude do conceito e às suas diversas origens, que vão desde o comércio eletrónico, os sistemas de informação e a estratégia (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005) até ao empreendedorismo (*e.g.*, Morris, Schindehutte, & Allen, 2005), mas também ao facto do modelo de negócio ser observado pelos investigadores através de diferentes lentes e com diferentes propósitos (Baden-Fuller & Morgan, 2010).

A visão estática do modelo de negócio, que orienta este estudo, defini-o, de um modo geral, como uma representação convencional da forma como as firmas desenvolvem os seus negócios, *i.e.*, a forma como entregam e capturam valor (*e.g.*, Teece, 2010) e procura medir o seu impacto no desempenho empresarial (Demil & Lecocq, 2010; McNamara, Peck, & Sasson, 2013). Esta visão descritiva permite classificar os modelos de negócio por intermédio da criação de tipologias e/ou taxonomias (Baden-Fuller &

Morgan, 2010) mas é rejeitada por autores da área da estratégia por levantar questões quanto ao grau de confiança com que a lógica de criação de valor é descrita e por não existir nenhuma realidade para descrever em empresas ainda na fase de criação (Doganova & Eyquem-Renault, 2009), impossibilitando uma completa conceção do modelo de negócio (McGrath, 2010). No entanto, a principal fraqueza apontada a esta abordagem é o facto de esta descurar o processo evolutivo do modelo de negócio (*e.g.*, Demil e Lecocq, 2010). Em rigor, as duas abordagens, estática e dinâmica, complementam-se, pois sem uma definição e identificação rigorosa dos componentes do modelo de negócio não é possível estudar, a um nível mais detalhado, as suas variações ao longo do tempo.

Por ter sido impulsionado pelo advento da internet, não é de todo surpreendente que muitas das definições do conceito de modelo de negócio encontradas na literatura se refiram a modelos de negócio eletrónicos, em particular ao comércio eletrónico, embora, em alguns casos, possam ser aplicadas à generalidade dos negócios, independentemente da plataforma em que estes ocorram. Na Tabela 1 é apresentado um resumo das definições de modelo de negócio encontradas na literatura que Morris, Schindehutte, & Allen (2005) agrupam nas categorias (i) económica; (ii) operacional; e (iii) estratégica. Em todo o caso, seja qual for o ponto de vista, a noção de valor assume uma posição de destaque no modelo de negócio, não só relativamente à proposta de valor oferecida a um segmento de clientes, mas também, quando estudado como parte integrante de uma rede de valor, aos fornecedores e parceiros da entidade focal (Lecocq, Demil, & Ventura, 2010).

Tabela 1. Definições de modelo de negócio.

Referência	Definição
Afuah & Tucci (2001)	Método através do qual a empresa constrói e utiliza os seus recursos para oferecer aos clientes melhor valor do que os seus concorrentes e com isso fazer dinheiro.
Amit, R., Zott, C. (2001)	Retrata o conteúdo (que atividades), estrutura (como se interligam as atividades) e administração (quem realiza as atividades) das transações (atividades) para a criação de valor através da exploração de oportunidades de negócio.
Casadesus-Masanell & Ricart (2010)	Lógica de criação e captura de valor.
Chesbrough & Rosenbloom (2002)	Um mecanismo que intermedeia o desenvolvimento tecnológico e a criação de valor económico.
Demil & Lecocq (2010)	A forma como uma organização opera por forma a assegurar a sua sustentabilidade.
Dubosson-Torbay, Osterwalder, & Pigneur (2002)	A arquitetura de uma empresa e da sua rede de parceiros para a criação, o marketing e a entrega de valor e o relacionamento com um ou vários segmentos de clientes de forma a gerar fluxos de receita lucrativos e sustentáveis.
Gordijn, Akkermans, & Van Vliet (2000)	Destaca uma rede de atores e a forma como estes criam e consomem objetos de valor.
Magretta (2002)	Narrativa que explica o funcionamento de uma empresa e a lógica económica subjacente à entrega de valor a um custo apropriado.
Mahadevan (2000)	Combinação única dos fluxos de valor, receita e logístico, críticos para o negócio.
Morris, Schindehutte, & Allen (2005)	Representação concisa da forma como um conjunto inter-relacionado de variáveis de decisão são endereçadas no sentido de alcançar uma vantagem competitiva sustentável em mercados definidos.
Osterwalder & Pigneur (2010)	Descreve a lógica da forma como uma organização cria, entrega e captura valor.
Rappa (2001)	O método de fazer negócio para que uma empresa gere receitas, <i>i.e.</i> , seja sustentável.
Shafer, Smith, & Linder (2005)	Representação das decisões estratégicas e da lógica nuclear subjacente à criação e captura de valor numa rede de valor.
Teece (2010)	Define a forma como a empresa cria, entrega e captura valor.
Timmers (1998)	Uma arquitetura dos fluxos de produto, serviços e informação que descreve atores e respetivos papéis, benefícios potenciais para cada ator e fontes de receita.

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Ancorada nas definições listadas na Tabela 1, particularmente influenciada pelo papel central assumido pelo valor e de acordo com as questões de pesquisa apresentadas na Secção 1.3 do Capítulo 1, é proposta a seguinte definição de modelo de negócio como orientação para este estudo:

Um modelo de negócio resulta da articulação do conjunto de elementos que o constituem no sentido de identificar, criar e entregar valor a um determinado segmento de clientes e capturar o valor que garanta a sua sustentabilidade.

Esta definição coloca o valor no centro do modelo de negócio. Por forma a garantir a sua sustentabilidade, não é suficiente que uma empresa apenas considere a apresentação de uma proposta de valor que vá de encontro ao que é pretendido pelo cliente, devendo também garantir que essa proposta de valor permite obter um retorno, financeiro ou de outra natureza. Em suma, no momento de seleccionar um modelo de negócio, as empresas devem responder a questões como “Quem é o cliente?”, “O que valoriza o cliente?” e “Quais são as fontes de receita?” (Magretta, 2002).

2.3 Elementos constituintes do modelo de negócio

Similarmente à definição do modelo de negócio, também a sua representação dispõe de uma quantidade significativa de contributos na literatura. Em muitos estudos, existe quase uma relação de equivalência entre a definição e a composição do modelo de negócio, *i.e.*, os elementos que constituem o modelo de negócio são encapsulados pela definição oferecida (*e.g.*, Mahadevan, 2000; Amit & Zott, 2001; Shafer, Smith, & Linder, 2005). No entanto, tal como acontece com a sua definição, e apesar da necessária compreensão dos seus componentes e respetiva inter-relação entre estes para a evolução do estudo do próprio modelo de negócio (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010), também a sua representação carece de consenso (ver Tabela 2).

Alguns autores identificam individualmente cada um dos componentes que constituem o modelo de negócio (*e.g.*, Osterwalder & Pigneur, 2010), enquanto outros aumentam o nível de abstracção e agrupam esses componentes em dimensões (*e.g.*, Baden-Fuller & Haefliger, 2013; Ghezzi, Cortimiglia, & Frank, 2015) ou categorias (*e.g.*, Shafer, Smith, & Linder, 2005).

Tabela 2. Constituição do modelo de negócio.

Referência	Componentes
Al-Debei & Avison (2010)	Proposta de valor; Arquitetura de valor; Valor económico; e Rede de valor.
Afuah & Tucci (2001)	Valor para o cliente; Âmbito; Preço; Fontes de receita; Atividades interligadas; Implementação; Competências; e Sustentabilidade.
Alt & Zimmermann (2001)	Missão; Estrutura; Processo; Receitas; Questões legais; e Tecnologia.
Amit & Zott (2001)	Conteúdo de atividades; Estrutura de atividades; e Administração de atividades.
Casadesus-Masanell & Ricart (2010)	Decisões; e Consequências.
Chesbrough & Rosenbloom (2002)	Mercado; Proposta de valor; Cadeia de valor; Custo e lucro; Rede de valor; e Estratégia competitiva.
Demil & Lecocq (2010)	Recursos e competências; Estrutura organizacional; e Proposta de valor.
Dubosson-Torbay, Osterwalder, & Pigneur (2002)	Cliente; Produto; Infraestrutura; e Finanças.
Gordijn, Akkermans, & Van Vliet (2000)	Ator; Objeto de valor; Porta de valor; Interface de valor; Troca de valor; Proposta de valor; Segmento de mercado; Ator composto; e Atividade de valor.
Magretta (2002)	Atividades para a criação de valor; e Atividades para a distribuição e captura de valor.
Mahadevan (2000)	Fluxo de valor; Fluxo de receitas; e Fluxo logístico.
Morris, Schindehutte, & Allen (2005)	Oferta; Mercado; Competências internas; Estratégia competitiva; Economia; e Modelo de investimento.
Osterwalder & Pigneur (2010)	Segmentos de clientes; Proposta de valor; Canais; Relacionamento com os clientes; Fluxos de receita; Recursos chave; Atividades chave; Parcerias chave; e Estrutura de custos.
Shafer, Smith, & Linder (2005)	Decisões estratégicas; Criação de valor; Captura de valor; e Rede de valor.
Teece (2010)	Proposta de valor; Mercado; Fontes de receita; e Fontes de custo.
Timmers (1998)	Elementos da cadeia de valor (Logística à entrada; Operações; Logística à saída; Marketing e vendas; Serviço; Infraestrutura; Gestão de recursos humanos, Gestão da tecnologia; e Compras); e Padrão de interação (Ator).

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Estes diferentes níveis de análise servem objetivos diferentes e proporcionam resultados diferentes. Se, por um lado, níveis de análise correspondentes a níveis de abstração mais elevados permitem entender o modelo de negócio na sua globalidade (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010) e generalizar o conceito, por outro lado, níveis de abstração mais reduzidos permitem chegar ao detalhe das relações entre os seus componentes (Lambert, 2012).

Em dois estudos agregadores da literatura existente, Shafer, Smith, & Linder (2005) e Al-Debei & Avison (2010) compilam os contributos existentes e apresentam representações do modelo de negócio com base em diferentes métodos. Os primeiros desenvolveram um diagrama de afinidades cujo resultado são quatro categorias de componentes que incluem (i) decisões estratégicas, (ii) criação de valor, (iii) captura de valor e (iv) rede de valor, enquanto os segundos recorrem à análise de conteúdo para propor uma estrutura ontológica do constructo, representada por quatro dimensões de valor: (i) proposta de valor; (ii) arquitetura de valor; (iii) valor económico; e (iv) rede de valor. Mais recentemente, Baden-Fuller & Mangematin (2013) estabelecem a ligação entre elementos do interior e do exterior da firma, *i.e.*, a ligação entre as atividades da cadeia de valor e a captura e monetização de valor, através de uma conceptualização do modelo de negócio em quatro elementos. Estes estudos evidenciam, uma vez mais, o papel central desempenhado pelo valor, tanto na vertente da proposta e entrega ao cliente como na vertente da apreensão.

Recentemente, na esteira de Osterwalder, Pigneur, & Tucci (2005), Osterwalder & Pigneur (2010) parecem ter conseguido congregado teóricos e práticos em torno da sua representação do modelo de negócio, com nove componentes, que os próprios definem como “uma linguagem partilhada para descrever, visualizar, avaliar e modificar modelos de negócio” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 12). Esta representação, que os autores designam por *business model canvas*, divide os nove componentes em duas partes – eficiência e valor – com a Proposta de Valor ao centro. A proposta de valor, *i.e.*, o conjunto de elementos de um produto que procuram resolver um problema ou satisfazer uma necessidade e assim criar valor para um determinado segmento de clientes (Osterwalder & Pigneur, 2010), articula e tem impacto em ambas as partes deste modelo. A parte esquerda desta representação do modelo de negócio, que simboliza a sua eficiência, inclui os componentes que possuem uma correspondência com os elementos

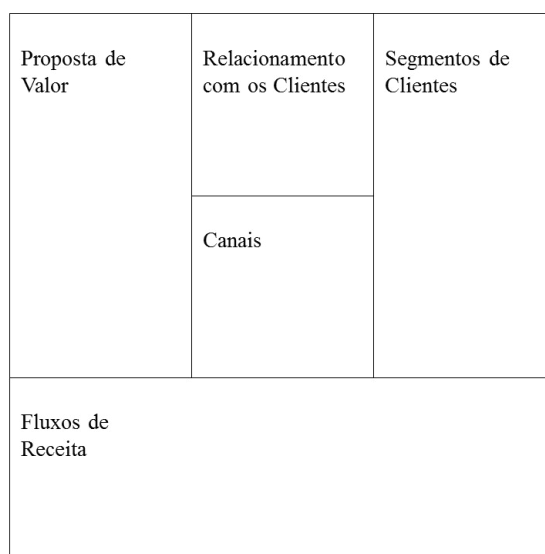
internos à firma. Esses componentes são: (i) parcerias chave: identifica e descreve as relações com outras firmas, sejam fornecedores ou parceiros, que permitem que um modelo de negócio funcione; (ii) atividades chave: identifica e descreve as atividades que a firma deve realizar para que um modelo de negócio seja possível; (iii) recursos chave: identifica os recursos que são fundamentais para o funcionamento de um modelo de negócio; e (iv) estrutura de custos: identifica todos os custos em que a firma incorre para operar um modelo de negócio.

A parte direita do *business model canvas* representa o valor e inclui os seguintes componentes, todos eles com uma ligação ao cliente e, por isso, com os elementos externos à firma: (i) relacionamento com os clientes: identifica e descreve o tipo de relacionamento que a firma tem com cada um dos segmentos de clientes; (ii) canais: descreve a forma como a firma entrega a proposta de valor e comunica com os seus clientes; (iii) segmentos de clientes: identifica os diferentes grupos de clientes que a firma pretende servir; e (iv) fluxos de receita: identifica de que forma são geradas as receitas num modelo de negócio.

De certa forma, cada um dos elementos da parte direita do *canvas* de Osterwalder & Pigneur (2010), o lado do modelo de negócio associado ao valor, pode ser correspondido às ferramentas do marketing, nomeadamente à segmentação, à escolha do mercado-alvo e ao posicionamento. Os segmentos de clientes correspondem à segmentação e à escolha do mercado-alvo enquanto os restantes componentes têm correspondência com as quatro variáveis do marketing *mix*: a proposta de valor corresponde ao Produto e ao Preço, os canais correspondem à Distribuição e o relacionamento com os clientes à Promoção, enquanto os fluxos de receita são, de certa forma, transversais a todas estas variáveis.

Orientado pelas questões de pesquisa, pela definição de modelo de negócio anteriormente apresentada e pela congregação em torno do valor que está patente na literatura da representação do modelo de negócio, este estudo irá guiar-se por uma sub-representação do modelo de negócio, apresentada na Figura 1, que se baseia na parte direita do *canvas*, correspondente ao valor.

Figura 1. Parte direita do *Business Model Canvas*.



Fonte: Osterwalder & Pigneur (2010).

2.4 Desenho, avaliação e classificação do modelo de negócio

A proposta de valor reside no coração do modelo de negócio (Gordijn, Akkermans, & Vliet, 2000; Osterwalder & Pigneur, 2010; Lambert, 2012). A proposta de valor é também a razão pela qual os clientes escolhem uma firma em detrimento dos seus concorrentes. Apesar disso são muitas as empresas que falham no momento de escolher o seu modelo de negócio, por negligenciarem a perspetiva do cliente (Osterwalder & Pigneur, 2010). Talvez por esse motivo o desenho de modelos de negócio seja considerado uma arte (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Teece, 2010) e se afigure necessário fornecer às empresas as ferramentas necessárias para a criação de novos modelos de negócio (Palo & Tähtinen, 2011) procurando que estas se tornem mais eficientes, mantendo a sua competitividade (Dubosson-Torbay, Osterwalder & Pigneur, 2002). Foi a este aspeto que os investigadores dedicaram inicialmente a sua atenção, no que concerne ao desenho do modelo de negócio (*e.g.*, Gordijn, Akkermans, & Vliet, 2000; Amit & Zott, 2001; Zott & Amit, 2007; Osterwalder & Pigneur, 2010), sendo também este o alvo da atenção do presente estudo. Mais recentemente, o foco da atenção está nos determinantes da mudança

e consequente redesenho dos modelos de negócio (e.g. Amit & Zott, 2015; Ghezzi, Cortimiglia, & Frank, 2015).

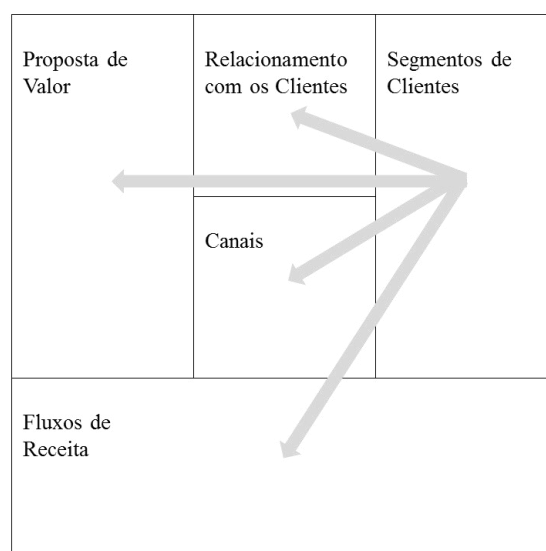
Através da realização de múltiplos casos de estudo, Amit & Zott (2001) analisaram 59 empresas com negócios baseados na internet e fornecem um modelo onde identificam quatro fatores impulsionadores de valor e que funcionam como base para o desenho do modelo de negócio: (i) complementaridades: o modelo de negócio prevê a oferta de produtos complementares; (ii) *lock-in*: o modelo de negócio provoca um aumento dos custos de mudança; (iii) inovação: o modelo de negócio introduz novas formas de estabelecer negócios; e (iv) eficiência: o modelo de negócio foca-se na redução de custos. Com vista à obtenção de resultado idêntico, *i.e.*, aumentar o desempenho empresarial, mas de forma conceptual, Afuah & Tucci (2001) apontam as estratégias de (i) bloqueio: através da criação de barreiras à entrada de novos concorrentes (e.g., existência de competências únicas que permitem oferecer um valor único, indicação da disponibilidade para redução de preços como medida de retaliação a novas entradas); (ii) corrida: através da alteração de um modelo de negócio já existente ou criação de novos modelos; e (iv) parceria: através do estabelecimento de alianças estratégicas.

Ao longo do tempo, outras abordagens emergiram na literatura. Alt e Zimmermann (2001) consideram que para além dos elementos que compõem o modelo de negócio devem também ser consideradas as dinâmicas destes no seu desenho. Wirtz, Schilke, & Ullrich (2010) utilizam uma tipologia de modelos de negócio (ver Tabela 3) para analisar o impacto de fatores indutores de mudança intrínsecos à Web 2.0 e McGrath (2010) acentua o carácter experimental e de descoberta do modelo de negócio. De uma forma mais simples, Gordijn, Akkermans, & Vliet (2000) articulam em conjunto as principais decisões a tomar no desenho do modelo de negócio. Este deve indicar quem oferece o quê a quem e o que espera em retorno. Esta abordagem descritiva responde a questões como: (i) quem são os atores envolvidos; (ii) quais são as propostas de valor envolvidas; e (iii) quais são as atividades envolvidas e quem são os atores que as executam.

Uma perspetiva diferente é apresentada por Osterwalder & Pigneur (2010). No seu livro, os autores identificam quatro motores para a criação de novos modelos de negócio, com origem: (i) nos recursos disponíveis; (ii) na proposta de valor; (iii) no cliente; e (iv) nas receitas e custos. Estes motores, que os autores fazem corresponder a componentes do próprio modelo, funcionam como guia para o desenho do modelo de negócio afetando

todos os outros componentes. No presente estudo é adotada a perspetiva do desenho do modelo de negócio centrada no cliente (ver Figura 2) com vista à identificação das melhores configurações do modelo de negócio e, nesse sentido, através da aplicação desse princípio à sub-representação do modelo de negócio apresentado na secção anterior, torna-se possível identificar quais as necessidades do cliente, qual a melhor forma de interação com o cliente, tanto ao nível da entrega de valor e da comunicação como ao nível do relacionamento, e qual a forma e o valor que o cliente está disposto a retribuir.

Figura 2. Desenho do modelo de negócio centrado no cliente.



Fonte: Osterwalder & Pigneur (2010).

Esta informação é extremamente valiosa na medida em que tem impacto nas decisões das empresas relativamente à proposta de valor, aos canais de distribuição e comunicação a utilizar, ao tipo de relacionamento com o cliente e ao fluxo de receitas do modelo de negócio.

Mas, a perspetiva do cliente não serve apenas para desenhar novos modelos de negócio, serve também para avaliar modelos de negócio ou partes de modelos de negócio existentes (Dubosson-Torbay, Osterwalder, & Pigneur, 2002; Osterwalder & Pigneur, 2010). De facto, independentemente da perspetiva, o desenho e a avaliação de modelos de negócio estão intimamente relacionados pois são atividades interdependentes, *i.e.*, o

desenho pode advir de uma avaliação ao modelo de negócio enquanto a avaliação pode servir para validar um novo desenho. Neste ponto, os contributos existentes na literatura dizem sobretudo respeito à ligação entre o modelo de negócio e o desempenho empresarial e são, por esse motivo, estudos que colocam toda a atenção na empresa e nenhuma no cliente.

Por exemplo, Afuah & Tucci (2001) fornecem um método de medição do modelo de negócio para permitir, por um lado, avaliar alternativas de modelos de negócio e por outro, estabelecer comparações com o modelo de negócio dos concorrentes. O método proposto compara modelos de negócio a três níveis: (i) rentabilidade; (ii) previsão de rentabilidade; e (iii) atributos dos componentes do modelo de negócio. Na mesma linha, Zott & Amit (2007) validaram empiricamente a relação entre o modelo de negócio e o desempenho empresarial através da exploração dos fatores inovação e eficiência, apresentados anteriormente. O primeiro alicerça-se no potencial de criação de valor do modelo de negócio enquanto o segundo considera o impacto do desenho do modelo de negócio na capacidade de apropriação de valor por parte da empresa (para outros exemplos ver Zott, Amit, & Massa, 2011).

Numa abordagem distinta, Dubosson-Torbay, Osterwalder, & Pigneur (2002) definem uma série de fatores críticos de sucesso que permitem efetuar a avaliação e comparação de modelos de negócio utilizados por diferentes firmas, ainda que similares entre si. Essa avaliação é efetuada através de diversos indicadores de desempenho que correspondem a cada um dos elementos propostos pelos autores para a constituição do modelo de negócio, *e.g.*, produto, cliente, infraestrutura e finanças. Parte dos indicadores que permitem avaliar o elemento cliente prevê a apreciação da proposta de valor por parte do cliente, nomeadamente no que diz respeito a: (i) funcionalidade; (ii) qualidade; (iii) preço; (iv) capacidade de resposta; (v) imagem da marca; (vi) disponibilidade; e (vii) experiência de utilização.

Uma grande parte destes estudos são de natureza qualitativa e procuram associar os resultados obtidos na avaliação do modelo de negócio a diversas categorias ou classificações do próprio modelo, de acordo com o que cada um deles proporciona à empresa em termos de capacidade competitiva e de desempenho. Essa categorização visa a criação de modelos de negócio genéricos (Dubosson-Torbay, Osterwalder, & Pigneur, 2002) e é essencialmente efetuada de duas formas: através de tipologias e de taxonomias

(Baden-Fuller & Haefliger, 2013). Procedendo à avaliação do modelo de negócio através de uma diferente lente, a perspectiva do cliente, o presente estudo propõe classificar modelos de negócio para a prestação de serviços profissionais através da internet, identificando as suas principais taxonomias.

A importância de se proceder à classificação do modelo de negócio é óbvia por vários motivos. Por um lado, o reconhecimento de similaridades e diferenças entre modelos de negócio permite avançar para outros tipos de pesquisa e dessa forma evoluir do conceito para a teoria (Lambert, 2006). Por outro lado, apenas através da classificação é possível perceber o que é novo e assim entender a inovação (Baden-Fuller & Haefliger, 2013). Já referido, a classificação do modelo de negócio oferecida pela literatura divide-se em tipologias e taxonomias. Lambert (2006) (e também Al-Debei & Avison, 2010) argumenta que, um pouco à imagem do que acontece com o próprio conceito de modelo de negócio, estes termos são utilizados indistintamente, não existindo, até à data, nenhuma verdadeira taxonomia disponível. Segundo a mesma autora, que é corroborada por Baden-Fuller & Morgan (2010), as taxonomias resultam de estudos empíricos com desenhos de pesquisa indutivos e com recurso a um grande número de variáveis na recolha de dados, servindo de base para a generalização.

Ainda assim, ao longo dos últimos anos vários autores deram a sua contribuição para a literatura do modelo de negócio propondo as suas classificações (ver Tabela 3), sejam elas na forma de tipologia ou de taxonomia. Mas, porque essas classificações são efetuadas de acordo com diferentes dimensões ou características, não é possível existir um único esquema de classificação do modelo de negócio (Dubosson-Torbay, Osterwalder, & Pigneur, 2002; Baden-Fuller & Morgan, 2010).

Por exemplo, Timmers (1998), através de uma abordagem sistemática para a identificação das arquiteturas dos modelos de negócio que combina as atividades da cadeia de valor com padrões de interação relativamente ao número de partes envolvidas no negócio (*e.g.*, 1 para 1, 1 para muitos), identifica 11 modelos de negócio baseados na internet e classifica-os de acordo com os graus de inovação e integração funcional. Mahadevan (2000) considera o modelo de negócio como uma combinação única de três fluxos críticos para o negócio, identificados como: (i) o fluxo de valor para os parceiros de negócio e clientes; (ii) o fluxo de receitas; e (iii) o fluxo logístico. O autor combina estes três fluxos para proceder à classificação de modelos de negócio.

Tabela 3. Classificações do modelo de negócio.

Referência	Dimensões consideradas	Classes
Baden-Fuller & Haefliger (2013); Baden-Fuller & Mangematin (2013)	Clientes; Proposta de valor; Modelo de receitas; e Atividades da cadeia de valor e respetivas interligações.	Os autores não fornecem nenhuma classificação.
Dubosson-Torbay, Osterwalder, & Pigneur (2002)	Cliente; Padrão de interação; Proposta de valor (inclui grau de customização, grau de integração de valor, posicionamento da oferta e volume de tráfego); Modelo de receitas; Controlo económico; Grau de inovação; e Poder de negociação de fornecedores/compradores.	Os autores não fornecem nenhuma classificação.
Linder & Cantrell (2000)	Atividade principal e Posicionamento da oferta.	As autoras agrupam 34 classes de modelos de negócio em oito grupos: Preço; Conveniência; Utilidade; Experiência; Canais; Intermediação; Confiança; e Inovação.
Lumpkin & Dess (2004)	Os autores não identificam as dimensões consideradas na classificação.	Comissões; Publicidade; Comerciante; Produção; Referências; Subscrições; e Taxas de serviço.
Mahadevan (2000)	Fluxo de valor; Fluxo de receitas; e Fluxo logístico.	Portais; Intermediários; e Fornecedores de bens e serviços.
Rappa (2001)	Proposta de valor; e Modelo de receitas.	Intermediação; Publicidade; <i>Infomediação</i> ; Comerciante; Produtor; Afiliado; Comunidade; Subscrição; e Utilidade.
Timmers (1998)	Grau de inovação; e Grau de integração funcional.	Loja eletrónica; Propostas eletrónicas; Leilões eletrónicos; Centros comerciais eletrónicos; Mercado eletrónico gerido por terceiros; Comunidades virtuais; Fornecedores de serviços da cadeia de valor; Integrador da cadeia de valor; Plataformas colaborativas; Intermediação de informação; e Certificação digital.
Wirtz, Schilke, & Ullrich (2010)	Proposta de valor; Modelo de receitas.	Conteúdo; Comércio; Contexto; e Ligação.

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Na sua classificação alguns autores apenas consideram partes do modelo de negócio (*e.g.*, Rappa, 2001), por exemplo, o modelo de receitas, enquanto outros abordam o tema da classificação numa indústria específica (*e.g.*, McNamara, Peck, & Sasson, 2013). Dubosson-Torbay, Osterwalder, & Pigneur (2002) consideram que a classificação de modelos de negócio depende do prisma pelo qual este é encarado e apenas apresentam um conjunto mais alargado de dimensões a partir das quais é possível proceder a essa classificação, não chegando a proceder a uma classificação efetiva. As dimensões identificadas pelos autores incluem, entre outras, o padrão de interação, a proposta de valor, o relacionamento com o cliente e o modelo de receitas. De igual forma, Baden-Fuller & Mangematin (2013) sugerem quatro dimensões de classificação: (i) clientes; (ii) proposta de valor; (iii) modelo de receitas; e (iv) atividades da cadeia de valor e respetiva ligação entre elas.

Nem todas as classes de modelos de negócio se ajustam perfeitamente às características da internet e, em simultâneo, às particularidades da prestação de serviços (estas particularidades serão discutidas na secção seguinte). Apenas algumas das classes de modelos de negócio apresentadas na Tabela 3 parecem adequar-se a este contexto. A internet configura o ambiente ideal para a classe Comunidade (Timmers, 1998; Rappa, 2001) que, a avaliar pela proliferação de redes sociais existentes, representa uma das áreas mais promissoras para o desenvolvimento de novos negócios (Rappa, 2001). Esta classe baseia-se no desenvolvimento de relações entre os membros de uma comunidade (Afuah & Tucci, 2001), sendo estes os responsáveis pela criação de valor para a própria comunidade através da partilha de conteúdos relevantes (Timmers, 1998).

A facilitação de transações está no cerne da classe Intermediação (Rappa, 2001; Lumpkin & Dess, 2004; Linder & Cantrell, 2009). Estas transações podem ser efetuadas entre empresas (B2B – *Business-to-Business*), entre empresas e particulares (B2C – *Business-to-Consumer*) ou entre particulares (C2C – *Consumer-to-Consumer*). Com a internet é eliminada a componente presencial na realização de transações comerciais passando estas a ser realizadas à distância, tornando incomparavelmente superior a celeridade com que se processam. A facilidade com que empresas e particulares podem, num só local, obter e comparar informações acerca de produtos e fornecedores reduz a carga logística associada ao processo comercial e contribui decisivamente para a rapidez com que este se processa.

A possibilidade, concedida pela internet, de direcionar anúncios ou campanhas publicitárias relevantes para um alvo muito bem definido, torna a internet um meio por excelência para a classe Publicidade (Rappa, 2001; Lumpkin & Dess, 2004; Linder & Cantrell, 2009). Nesta classe, um determinado público-alvo é atraído por serviços e conteúdos relevantes (Afuah & Tucci, 2001) fornecidos, habitualmente, de forma gratuita. Estes serviços e conteúdos são suportados pela apresentação de anúncios publicitários que se baseiam no contexto e no comportamento dos utilizadores (Rappa, 2001) permitindo converter a atenção desses utilizadores em receitas para as empresas que publicitam os seus produtos (Linder & Cantrell, 2009). O principal fluxo de receitas nesta classe de modelos de negócio resulta da cobrança de taxas pelos espaços publicitários (Afuah & Tucci, 2001) às empresas que pretendam atingir esse público-alvo (Lumpkin & Dess, 2004).

Também a classe de modelos de negócio designada por *Infomediação* (Timmers, 1998; Rappa, 2001) encontra na internet um “habitat” propício ao seu desenvolvimento para a prestação de serviços. Similar à classe Intermediação, esta classe consiste na recolha e fornecimento de informação relevante (Afuah & Tucci, 2001) mediante o pagamento de uma renda ou taxa (Timmers, 1998). Exemplos desta classe de modelos de negócio são encontrados em empresas que auxiliam outras empresas a entender um determinado mercado (Rappa, 2001) disponibilizando informação valiosa sobre os consumidores e os seus hábitos de consumo (Afuah & Tucci, 2001).

Através das classes Subscrição (Rappa, 2001; Lumpkin & Dess, 2004) e Utilidade (Rappa, 2001; Lumpkin & Dess, 2004) as firmas fornecem aos seus clientes um serviço ou conteúdo, mediante o pagamento de uma determinada quantia. Estas classes apenas diferem relativamente ao mecanismo usado para calcular essa quantia. Enquanto que na classe Subscrição a quantia é fixa, independentemente do volume de utilização do serviço, na classe Utilidade a quantia é proporcional ao volume de utilização (Rappa, 2001). Não é incomum encontrar uma combinação da classe Subscrição com a classe Publicidade, onde apenas algumas das funcionalidades do serviço ou uma pequena parte dos conteúdos são disponibilizados de forma gratuita, *i.e.*, suportados pela publicidade, e as restantes são fornecidas mediante o pagamento de uma taxa fixa (Lumpkin & Dess, 2004).

De acordo com o especificado nos objetivos deste estudo, por forma a dar resposta às questões de pesquisa que o orientam e no seguimento da revisão da literatura efetuada

relativamente à classificação de modelos de negócio, neste estudo serão consideradas as dimensões cliente, proposta de valor e modelo de receitas para a classificação dos modelos de negócio tomando, como base, as seis classes retiradas da literatura e aqui detalhadas.

2.5 O serviço, a lógica dominante do serviço e a cocriação

Com o aparecimento da internet apareceu também uma nova plataforma para o estabelecimento de negócios (Lumpkin & Dess, 2004), dando origem a novos modelos de negócio (Timmers, 1998). A internet provocou também uma mudança na forma como os serviços são consumidos (Kasper, van Helsdingen, & Gabbott, 2006) obrigando a uma adaptação por parte das empresas incumbentes e dando vida a novas empresas que, completamente apoiadas nessa tecnologia, e por isso geneticamente adaptadas a esse novo paradigma de consumo, romperam com o habitual e ganharam uma vantagem competitiva sustentável e difícil de contrariar, quer através da automatização de processos, da redução de custos, da facilitação da entrega do serviço ou da oferta de uma maior conveniência aos clientes (Lovelock & Wirtz, 2006).

Esta tendência, suportada pela tecnologia, caracteriza-se por um aumento dos níveis de exigência dos consumidores que, por via de uma maior facilidade de acesso à informação, possuem níveis superiores de percepção no que diz respeito a diferenças de preço e qualidade entre produtos similares, tornando-se decisores mais informados (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Kasper, van Helsdingen, & Gabbott, 2006). Também esta mudança no papel do consumidor acarreta uma mudança na forma de atuação das empresas, obrigando-as a agir em conjunto com os clientes, tanto no desenho de produtos e processos como nas atividades de marketing (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Esta centralização no cliente será abordada um pouco mais adiante.

A literatura identifica quatro características fundamentais que distinguem os serviços dos bens. A intangibilidade é a característica principal na definição de serviço e determina as restantes três características (Kasper, van Helsdingen, & Gabbott, 2006), pois são os elementos intangíveis inerentes à prestação do serviço (*e.g.*, as atividades, o conhecimento técnico) que dominam a criação de valor (Lovelock & Wirtz, 2006). As restantes três características dos serviços são: (i) a inseparabilidade (ou simultaneidade): por norma a produção e o consumo do serviço ocorrem em simultâneo e o cliente participa

na produção do serviço (Kasper, van Helsdingen, & Gabbott, 2006) na forma de autosserviço ou cooperando com o pessoal de serviço (Lovell & Wirtz, 2006); (ii) a heterogeneidade: para além do prestador do serviço e do próprio cliente, também o ambiente em que o serviço é prestado pode influenciar a sua prestação (Kasper, van Helsdingen, & Gabbott, 2006); e (iv) a perecibilidade: por ser um ato ou um desempenho o serviço é efêmero e não pode ser armazenado (Lovell & Wirtz, 2006), provocando um desperdício de capacidade e criando a necessidade de gerir a oferta e a procura.

No entanto, na história mais recente do marketing, uma visão diferente do papel do serviço tem conquistado uma cada vez maior atenção. Essa visão, introduzida por Vargo & Lusch em 2004 e conhecida como lógica dominante do serviço, contribuiu significativamente para o crescente interesse no serviço como mais do que apenas um complemento dos bens (Grönroos & Gummerus, 2014) e desloca o foco dos bens para os processos e para as relações (Vargo & Lusch, 2004). Por esse motivo, a lógica dominante do serviço diverge da tradicional corrente do marketing, essencialmente baseada na transação de bens. Esta mudança tem impacto na forma como os processos, o mercado e os clientes são abordados (Vargo & Lusch, 2004) e atenua a tradicional separação dos papéis de prestador e consumidor do serviço (Prahalad & Ramaswamy, 2004). A lógica dominante do serviço é abrangente pois considera que qualquer oferta de qualquer firma representa um serviço, mesmo a oferta daquelas que transacionam bens, os quais são apenas necessários para que os clientes possam, de facto, usufruir do serviço prestado (Vargo & Lusch, 2004; Lusch, Vargo, O'Brien, 2007).

Na literatura são diversas as definições de serviço. Vargo & Lusch (2004, p. 2) definem o serviço como “a aplicação de competências especializadas através de ações, processos e desempenhos para benefício da própria ou de uma terceira entidade”. Esta definição de serviço é consistente com a ideia de Kasper, van Helsdingen, & Gabbott (2006) de que o serviço diz respeito aos esforços, ações ou processos resultantes de atividades realizadas pelo prestador do serviço, frequentemente em estreita colaboração com o cliente. São estas atividades, que apenas podem ser realizadas com recurso a competências especializadas, que proporcionam a criação de valor. Mas, o que de mais relevante se pode retirar destas duas definições é que o valor pode ser criado com a cooperação e colaboração do cliente e para benefício de qualquer uma das entidades envolvidas. Estas são duas das premissas fundamentais da lógica dominante do serviço

(Vargo & Lusch, 2004) e assumem, neste estudo, um papel fundamental que vai de encontro à visão de que o valor do serviço surge da colaboração entre prestador e cliente. Em primeiro lugar, o cliente deve ser sempre encarado como um cocriador de valor. Em segundo lugar, as empresas apenas podem fazer propostas de valor, cabendo ao cliente, através do seu papel de cocriador, determinar e fazer esse valor emergir.

Esta criação de valor conjunta baseia-se numa interatividade personalizada (Prahalad & Ramaswamy, 2004) através do estabelecimento de relações entre as duas partes, relações essas baseadas nos princípios da compreensão, da confiança, da colaboração, do compromisso e da adaptação (Kasper, van Helsdingen, & Gabbott, 2006). Olhar para o marketing com uma perspectiva de serviço, verdadeiramente centrada no cliente, revela como base para a criação de valor a ajuda ao cliente na resolução dos seus problemas e na consecução dos seus objetivos (Bettencourt, Lusch, & Vargo, 2014). É através da incorporação do conhecimento do cliente na proposta de valor que as firmas conseguem uma base potencial para a criação de uma vantagem competitiva (Bettencourt, Lusch, & Vargo, 2014).

A criação de valor não é da exclusiva responsabilidade das firmas. É tarefa de ambas as partes envolvidas, firma e cliente. Assim, o modelo de negócio deve prever uma proposta de valor que funcione como um convite à cocriação de valor, assim como tipos de relacionamento que promovam a colaboração e facilitem aos seus clientes esse papel de cocriador de valor (Bettencourt, Lusch, & Vargo, 2014).

2.6 Síntese e conclusão

O conceito de modelo de negócio ganhou relevância na prática (Chesbrough & Rosenbloom, 2002) e tem sido alvo de um crescente número de estudos académicos (Zott, Amit, & Massa, 2011). Pela sua juventude, e também por derivar de diversas disciplinas, o conceito não é ainda consensual a nenhum nível, desde a sua própria definição até à sua constituição. Apesar disso, o modelo de negócio tem sido estudado a partir de diversos prismas. Alguns autores dedicam-se à definição, representação e classificação do modelo de negócio, através de tipologias e taxonomias, outros dedicam-se ao estudo das mudanças que ocorrem no modelo de negócio, *i.e.*, a sua evolução, enquanto outros olham para o modelo de negócio na perspectiva de perceber de que forma este pode ser avaliado e quais são os antecedentes da sua conceção.

Na sua maioria, os estudos do modelo de negócio não têm suporte empírico e os que o têm são, quase sem exceção, estudos de natureza qualitativa que recorrem a casos de estudo e entrevistas como métodos preferenciais para a recolha de dados (ver Morris, Schindehutte, & Allen, 2005). Estes estudos, qualitativos e quantitativos, com recolha e análise de dados empíricos são sempre realizados a partir do ponto de vista das empresas, *i.e.*, têm origem no interior da firma, e procuram estabelecer uma relação entre o modelo de negócio e o desempenho empresarial (Zott, Amit, & Massa, 2011).

3. Metodologia

Uma vez conhecido o fenómeno alvo de estudo torna-se possível apresentar o conjunto de decisões que foram tomadas no que respeita à forma como o estudo foi conduzido (Morgan, 1983), detalhando e justificando o tipo de metodologia selecionada para identificar quais os modelos de negócio baseados na internet mais adequados à prestação de serviços profissionais a treinadores de futebol. Mas, a metodologia não resulta apenas da natureza do fenómeno a estudar. É também resultado das crenças fundamentais do investigador (Guba & Lincoln, 1994) e do enquadramento conceptual filosófico em que o próprio se posiciona (Sobh & Perry, 2006) com base nas suas assunções da realidade, sejam elas explícitas ou não (Morgan, 1983), permitindo definir o design da pesquisa através do conjunto de regras e procedimentos desenvolvidos para a obtenção da informação necessária (Malhotra, Birks, & Wills, 2012).

Nas próximas secções são detalhadamente descritos, a base lógica da estratégia de pesquisa adotada, através das assunções do próprio autor (Secção 3.1) e o desenho de pesquisa que daí resultou onde é dado a conhecer o método de recolha de dados selecionado e explicada a lógica subjacente à sua construção (Secção 3.2). Depois, na Secção 3.3 é descrito o contexto em que o estudo foi desenvolvido. Nesta secção são identificados os serviços profissionais que podem ser prestados a treinadores de futebol. A Secção 3.4 apresenta e justifica a técnica utilizada para a recolha dos dados empíricos enquanto na Secção 3.5 é detalhado o processo de construção do questionário e operacionalização dos constructos. Na Secção 3.6 são abordadas questões relacionadas com a qualidade do trabalho realizado, nas vertentes de validade e fiabilidade. Finalmente, estas informações são sintetizadas na Secção 3.7, secção que conclui o capítulo.

3.1 Paradigma de pesquisa

O modo como o investigador percebe o fenómeno sob investigação, *i.e.*, a perspectiva com que observa e interpreta a realidade e como se relaciona com ela, forma a base para a identificação do paradigma de pesquisa utilizado na execução da investigação (Morgan, 1983), em particular, as suas duas dimensões filosóficas, a dimensão ontológica e a dimensão epistemológica. A primeira diz respeito à natureza da realidade, tal como esta

é vista pelo investigador enquanto a segunda se refere à natureza do conhecimento produzido (Wilson, 2010). Estes elementos possibilitam, no fundo, distinguir os diversos paradigmas existentes e determinar o conjunto de técnicas utilizadas para descobrir a realidade sob investigação, *i.e.*, a metodologia (Sobh & Perry, 2006). Os estudos realizados na área das ciências sociais, onde esta dissertação se enquadra, recorrem sobretudo ao paradigma positivista (Orlikowski & Baroudi, 1991; Guba & Lincoln, 1994).

Como se a minha formação precedente em engenharia não fosse condição bastante para ter uma visão mais prática e factual da realidade, acresce o facto de o ser no ramo da informática, ramo vincadamente fundamentado pela matemática, onde tudo se resume ao sistema de numeração de base 2, *i.e.*, a zeros e a uns. A natureza objetiva tradicionalmente associada à engenharia não é, pela sua invisibilidade, tão marcada no ramo da informática como o é noutros ramos da engenharia (*e.g.*, mecânica), ainda que seja incomparavelmente superior ao das ciências sociais, uma área de estudo historicamente considerada muito mais subjetiva devido à sua suposta imprecisão e falta de fiabilidade (Guba & Lincoln, 1994). Em todo o caso, a objetividade e o determinismo da informática são inquestionáveis. Influenciado por este carácter objetivo, considero a realidade como algo que existe por si só, mesmo que não esteja à vista, algo que é mensurável, que pode ser compreendido e alvo de análise. Esta posição é indiciadora de uma inclinação filosófica para o positivismo.

Por outro lado, o intuito deste trabalho consiste em compreender quais os modelos de negócio mais adequados para a prestação de serviços profissionais através da internet e identificar quais as características destes que são mais e menos valorizadas pelos treinadores de futebol. Apesar de existir um distanciamento relativamente ao objeto do estudo, este intuito encerra em si próprio a subjetividade inerente ao ser humano e às ciências sociais, na medida em que a perceção de cada um dos participantes pode não ser totalmente observável ou apreendida. Nesse sentido, de acordo com Guba & Lincoln (1994), poderia ter sido considerada uma abordagem com recurso ao paradigma do pós-positivismo e a múltiplos métodos de recolha de dados, de forma a capturar o máximo de informação possível acerca da realidade em estudo (Wilson, 2010). Dado o tempo disponível para a realização desta investigação essa opção não seria exequível. O pós-positivismo, uma evolução do paradigma positivista, baseia-se no critério da

falsificabilidade de Popper (Guba & Lincoln, 1994) mas não faz parte dos objetivos deste estudo produzir conhecimento a partir da verificação e falsificação de hipóteses.

Em consequência disto, porque o mais importante é realizar a pesquisa de acordo com um paradigma que se mostre consistente com os pressupostos do próprio investigador (Sobh & Perry, 2006) e porque acredito que existe uma independência entre investigador e investigação, é assumida uma abordagem positivista na condução deste trabalho. Orlikowski & Baroudi (1991) consideram que os estudos positivistas incluem habitualmente proposições formais, medições de variáveis quantificáveis, teste de hipóteses e a inferência das conclusões relativas a um determinado fenómeno, de uma amostra para a população. Os autores identificam uma exceção dentro do positivismo, os estudos descritivos. Neste tipo de estudo, os investigadores não procuram testar teorias ou interpretar um qualquer fenómeno, procuram antes relatar um evento objetiva e factualmente por forma a ilustrar um determinado tema de interesse para uma determinada comunidade.

3.2 Design da pesquisa

A realização de estudos objetivos na área das ciências sociais é uma possibilidade real apesar de inúmeros autores considerarem essa área em particular, e a ciência em geral, eminentemente subjetiva (Hunt, 1993). O primordial objetivo deste estudo é a compreensão de quais as características dos modelos de negócio baseados na internet para a prestação de serviços profissionais que são mais e menos valorizadas pelos treinadores de futebol e, dessa forma, identificar quais as taxonomias de modelos de negócio mais apropriadas. A taxonomia, uma forma de categorização, deriva da análise estatística de dados empíricos obtidos através de um processo de pesquisa indutivo (Grenier & Jossierand, 2001) que culmina com uma generalização para o abstrato ou conceptual (Lambert, 2006) podendo por isso, numa fase posterior, servir de base para estudos com uma abordagem dedutiva.

O modo como as questões de pesquisa são formuladas serve, também ele, de orientação para o desenvolvimento do design da pesquisa (Wilson, 2010). Sem exceção, as questões de pesquisa que definem os objetivos e servem de guia para este estudo foram desenvolvidas nas formas “Que” ou “Qual”, abrindo caminho para uma pesquisa de

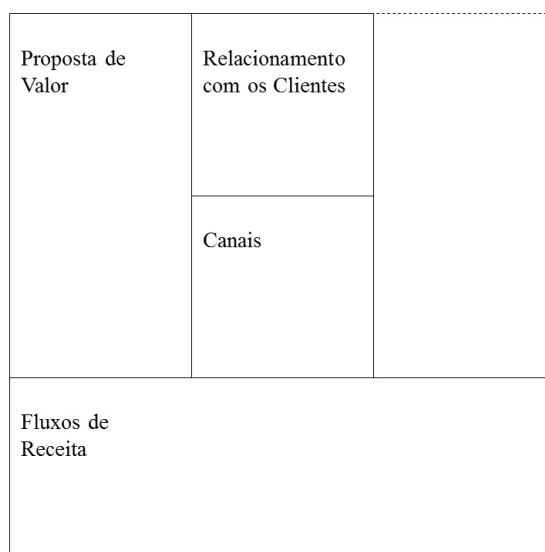
natureza descritiva (Blaikie, 2009). Relembro as cinco questões de pesquisa, apresentadas anteriormente no Capítulo 1:

- QP1: Que serviços profissionais podem ser prestados a treinadores de futebol, através da internet, que os auxiliem a desenvolver as atividades de coordenação, treino e formação?
- QP2: Quais os serviços já oferecidos através da internet aos treinadores de futebol e quais os produtos substitutos e complementares?
- QP3: Quais as características e funcionalidades das ofertas existentes mais e menos valorizadas pelos treinadores de futebol?
- QP4: Qual a taxonomia dos diversos modelos de negócio e quais os mais adequados para a prestação de serviços profissionais através da internet?
- QP5: Que modelos de negócio podem ser desenvolvidos para a prestação de serviços profissionais, através da internet, a treinadores de futebol?

A revisão da literatura permitiu perceber que o grau de maturidade do conhecimento do modelo de negócio não permitiu ainda alcançar consenso entre investigadores nas diversas facetas do constructo, nomeadamente no que diz respeito à sua definição e à sua composição (Palo & Tähtinen, 2011). Esta falta de consenso impede o progresso científico, cuja norma considera ser através da verificação ou refutação de hipóteses que o aumento do conhecimento é conseguido, e torna inapropriada a tarefa de realizar estudos com recurso a dados quantitativos perante uma evidente falta de estudos exploratórios em determinada área (Royer & Zarlowski, 2001). Existe, no entanto, consenso no estudo do modelo de negócio no que diz respeito à importância da proposta de valor e à importância do papel do cliente como foco para a criação de valor (Zott,

Amit, & Massa, 2011). Com base nesse racional, e de acordo com a perspectiva centrada no cliente para o desenho do modelo de negócio, apresentada no capítulo anterior (ver Figura 2 da Seção 2.4, p. 22), foi tomada a decisão de restringir o âmbito do estudo a dimensões que, apesar de internas e externas à empresa, apenas configuram parcialmente o modelo de negócio, ainda que este represente, no seu todo, a unidade de análise do estudo. Esta opção é consistente com a posição de Mäkinen & Seppänen (2007) que afirmam a possibilidade de o investigador poder debruçar-se sobre a totalidade do modelo de negócio ou apenas sobre uma parte deste. As dimensões de classificação do modelo de negócio que foram selecionadas para este estudo são a proposta de valor, o cliente e o modelo de receitas. Essas dimensões são traduzidas nos componentes do modelo de negócio apresentados na Figura 3, baseada na parte direita do *canvas* de Osterwalder & Pigneur (2010) e que inclui quatro dos seus componentes: (i) proposta de valor; (ii) relacionamento com os clientes; (iii) canais; e (iv) fluxos de receita.

Figura 3. Componentes do modelo de negócio analisados.



Fonte: elaborado pelo próprio autor com base em Osterwalder & Pigneur (2010).

Estes quatro componentes foram alvo de análise neste estudo sendo que, do *business model canvas*, são excluídos de qualquer análise os quatro componentes da sua parte esquerda: (i) parcerias chave; (ii) atividades chave; (iii) recursos chave; e (iv)

estrutura de custos. Ainda que cada um destes componentes tenha importância e impacto no modelo de negócio, estes não são diretamente observáveis na perspectiva centrada no cliente, perspectiva pela qual este estudo é orientado.

De modo a ser possível alcançar todos os objetivos propostos, apresentados em detalhe no Capítulo 1, e em coerência com o paradigma de pesquisa positivista e a abordagem dedutiva, e porque se pretendia proceder à descrição de um fenómeno concreto, foi selecionado um tipo de pesquisa descritivo com um desenho transversal, *i.e.*, os dados foram recolhidos num único momento, uma vez que não fazia parte dos objetivos da pesquisa detetar alterações ao modelo de negócio ao longo do tempo. Este é o desenho de pesquisa mais utilizado em estudos descritivos (Malhotra, Birks, & Wills, 2012).

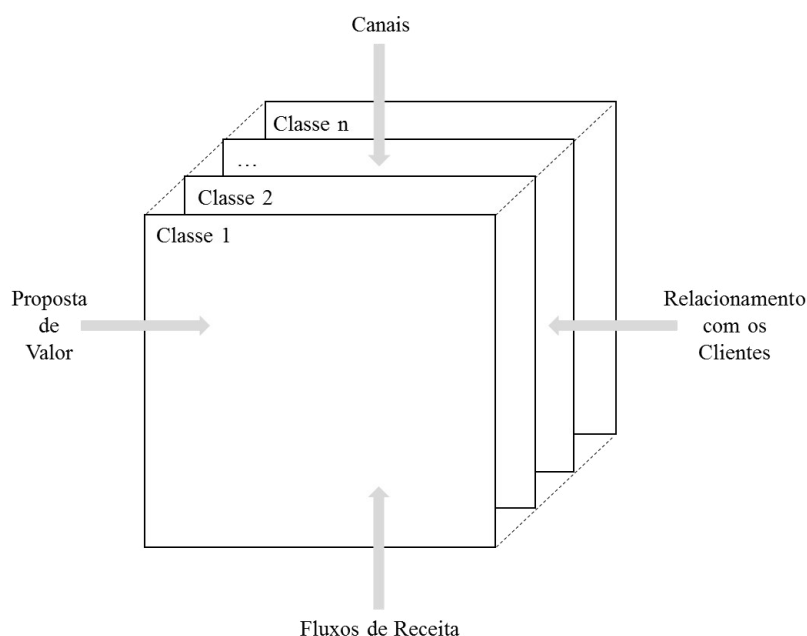
Os dados primários foram obtidos através da aplicação de um questionário sem recurso a amostragem, *i.e.*, a partir da totalidade da população, decisão que será fundamentada na Secção 3.4. Este método consistiu na aplicação de um questionário estruturado à população alvo, com o objetivo de obter informação relevante para o estudo (Malhotra, Birks, & Wills, 2012). As principais vantagens associadas a este método são a facilidade da sua aplicação, vantagem potenciada se este for aplicado através da internet, e a consistência dos dados obtidos por via da limitação das respostas possíveis a um conjunto de respostas definido previamente. No entanto, este método também apresenta desvantagens. A mais crítica é o facto de os respondentes poderem não apresentar a disponibilidade ou vontade em participar.

Apesar do carácter descritivo desta pesquisa, na sua fase inicial foi levada a cabo uma investigação de cariz exploratório onde se procurou obter dados relativamente às características e funcionalidades das ofertas existentes para treinadores de futebol, quer fossem baseadas na internet ou não, bem como de ofertas substitutas e complementares (ver Secção 3.3). Nessa fase, os dados recolhidos acerca dessas ofertas e das suas características e funcionalidades serviram, em consonância com Malhotra, Birks, & Wills (2012), não apenas para responder a algumas das questões de pesquisa do estudo, mas também para dar suporte ao próprio método de recolha de dados primários, pois permitiram a identificação de características relevantes para a avaliação dos modelos de negócio.

Para o desenvolvimento do questionário foi também estabelecida uma correspondência (ver Tabela 5 da Secção 3.4, p. 46) entre características identificadas na

revisão da literatura para cada um dos quatro componentes analisados neste estudo – Proposta de Valor, Relacionamento com os Clientes, Canais e Fluxos de Receita – e cada uma das diferentes classes de modelos de negócio apresentadas na Secção 2.4 do Capítulo 2, consideradas como as mais ajustadas para a prestação de serviços através da internet. Esta correspondência, não só permitiu avaliar o grau de adequação das diversas classes à prestação de serviços através da internet como, a sua articulação, abriu caminho à identificação de modelos de negócio baseados na internet que podem ser desenvolvidos para a prestação de serviços profissionais a treinadores de futebol, através da análise estatística dos dados recolhidos. A Figura 4 esquematiza a interligação entre as características dos quatro componentes analisados e as classes de modelos de negócio que, no fundo, representa o quadro conceptual utilizado para classificar e fazer emergir novos modelos de negócio. Este quadro conceptual permitiu identificar 16 classes de modelos de negócio a partir das quatro perspectivas, a que correspondem cada um dos componentes analisados. Estas classes são apresentadas na Secção 4.4 do próximo capítulo.

Figura 4. Quadro conceptual para a classificação dos modelos de negócio.



Fonte: elaborado pelo próprio autor.

A operacionalização das características de cada componente foi conseguida através do desenvolvimento de escalas de medição recolhidas e adaptadas da literatura. A exceção diz respeito às características diretamente relacionadas com as funcionalidades oferecidas, por serem específicas da atividade do mercado-alvo do estudo, tendo estas sido desenvolvidas de raiz. A operacionalização das características é descrita em detalhe na Secção 3.5.

3.3 Contexto do estudo, população e amostragem

O contexto em que este estudo foi desenvolvido foi o conjunto de clubes de futebol que se encontravam devidamente inscritos numa das 22 associações de futebol existentes em Portugal Continental e Regiões Autónomas, na época desportiva de 2015/2016. Este conjunto é constituído por 1845 clubes, número que, de acordo com dados fornecidos pela PORDATA, tem vindo a cair desde o ano de 2006. O futebol português encontra-se organizado em associações que, debaixo do chapéu da Federação Portuguesa de Futebol, organizam os campeonatos distritais. Mesmo os clubes que participam nos campeonatos profissionais, devem filiar-se numa destas associações.

Os clubes de futebol podem ou não dispor de escolas de formação. Os clubes que as possuem, para além da equipa sénior ou principal, possuem também uma ou mais equipas em cada um dos diversos escalões de formação (*e.g.*, juniores A, juniores B), correspondentes aos vários escalões etários dos atletas. Existem, no entanto, casos de clubes de futebol onde não existe uma equipa sénior, estando estes exclusivamente dedicados à formação. Esta é uma tendência recente pois nos últimos anos tem-se verificado um crescimento do número de clubes deste tipo. Outra tendência recente é o crescimento do número de clubes de futsal, existindo clubes que possuem equipas em ambas as modalidades.

Habitualmente, os clubes recorrem à coordenação das suas escolas de formação nas vertentes técnica, tática e operacional, entregando o papel e a responsabilidade de gerir a escola a um treinador experiente, criando assim a necessidade de existir uma dinâmica colaborativa, a diferentes níveis (*e.g.*, objetivos a atingir, planificação e organização dos treinos, observação), entre o coordenador técnico e os restantes elementos das diversas equipas técnicas. Em clubes em que a figura de coordenador técnico não existe, a tarefa

de coordenação pode ser assumida pelo treinador da equipa principal (ou outro membro da sua equipa técnica), em particular no que diz respeito às vertentes técnica e tática.

O empenho de recursos com mais competências na procura de um aumento da qualidade da formação de jovens atletas é uma realidade cada vez mais comum e potenciada por um conjunto de alterações ambientais. Por um lado, os clubes procuram formar e desenvolver atletas para “alimentar” as suas equipas principais, caso estas existam, ou transferir atletas mais promissores para clubes com outro estatuto e dimensão. Por outro lado, as instituições que regulam o futebol impõem regras cada vez mais apertadas relativamente à situação financeira dos clubes e à utilização de um número mínimo de jogadores formados localmente, *i.e.*, jogadores formados pelo próprio clube ou por clubes da mesma federação nacional, nas suas equipas principais. Esta propensão para apostar nos atletas mais jovens é uma realidade que não se restringe a Portugal, antes pelo contrário. De acordo com o último estudo global realizado pela Fédération Internationale de Football Association (FIFA), entre os anos de 2000 e 2006, registou-se um crescimento de 7% no número de praticantes jovens, atingindo o número de 22 milhões de praticantes (FIFA, 2007).

Tal como o aparecimento da internet originou formas e práticas inovadoras de realização dos negócios, obrigando algumas firmas à adaptação a uma nova realidade, também os clubes de futebol fazem face às alterações ambientais através da inovação. Uma inovação que pode ter lugar ao nível do produto, *i.e.*, introduzindo novas ideias ou novas táticas no jogo praticado, ou ao nível do processo, quer seja através da adoção de novas práticas de planificação, execução e gestão do treino desportivo com vista ao desenvolvimento físico, técnico e tático dos atletas e das equipas, quer através da adoção e utilização de ferramentas cada vez mais capazes de contribuir positivamente para o aumento do desempenho desportivo. São estas ferramentas que são suscetíveis de constituir uma oferta para a prestação de serviços profissionais a treinadores de futebol.

A evolução tecnológica (*e.g.*, vídeo) teve um impacto significativo nos métodos de treino (Liebermann *et al.*, 2002) em particular por possibilitar análises qualitativas e quantitativas relativamente ao desempenho das equipas e dos atletas (Booroff, Nelson, & Potrac, 2015). Estas análises, importantes para a evolução de equipas e atletas, são, de acordo com Liebermann *et al.* (2002), essencialmente utilizadas para a criação de bases de dados para a avaliação dos comportamentos das equipas e dos atletas sempre com o

objetivo de proporcionar o ambiente para uma aprendizagem efetiva e eficiente. No âmbito da planificação e gestão do treino, enquanto uma abordagem estruturada ao planeamento das cargas de treino o torna mais eficaz, a implementação regular de exercícios de treino específicos – ao nível físico, técnico e tático – permite preparar os atletas para as exigências da competição (Morgans *et al.*, 2014). Por outro lado, a deteção precoce de talentos traz uma vantagem competitiva à organização que o consegue, mais ainda se estes atletas forem sujeitos, desde logo, a práticas de treino de qualidade (Morris, 2000).

São diversas as áreas de intervenção de serviços profissionais baseados na internet que ofereçam aos treinadores de futebol as características e funcionalidades relevantes que auxiliem na obtenção de um desempenho superior. Esses serviços podem incidir na programação, periodização e planificação da época desportiva, na gestão do treino e das sessões de treino, na gestão de equipas técnicas e na colaboração entre os elementos dessas equipas técnicas ou na observação, análise e rastreamento do percurso evolutivo tanto de equipas como de atletas. Neste estudo, os serviços profissionais que podem ser prestados aos treinadores de futebol através da internet são divididos em três grandes áreas funcionais: (i) época desportiva e quadro competitivo; (ii) treino e equipas técnicas; e (iii) observação e análise de equipas e atletas.

Existem atualmente no mercado diversas ofertas de serviços profissionais para os treinadores de futebol, compiladas na Tabela 4, que confirmam estas três áreas funcionais. Algumas dessas ofertas focam-se apenas numa das áreas mencionadas (*e.g.*, observação e análise), outras exploram mais detalhadamente uma determinada área (*e.g.*, análise de vídeo dentro da área de observação e análise), enquanto outras apresentam ofertas mais genéricas que englobam uma ou mais áreas. Nem todos os serviços disponibilizados são exclusivamente direcionados para o futebol, sendo que alguns são desenvolvidos para diversos desportos.

O produto Dossier do Treinador nasceu na forma de um livro editado com fichas de diversos tipos (*e.g.*, planificação da época, exercícios de treino, observação de jogos) onde os treinadores podem efetuar diversos registos relacionados com a sua equipa de futebol. A empresa apresenta agora um serviço prestado através da internet, que reproduz a oferta em papel, para o qual estabeleceu um modelo de subscrição anual no valor de 24,90 €, mantendo, no entanto, o livro editado.

O serviço prestado pela firma norte-americana Hudl disponibiliza ferramentas para análise de desempenho de equipas e atletas de diversos desportos, incluindo o futebol. Este serviço utiliza imagens de vídeo como base para a análise e permite a partilha das imagens e da análise efetuada entre treinadores, atletas e outros. Os preços deste serviço variam entre os 70 € por ano e por equipa e os 1400 € por ano e por equipa, conforme as funcionalidades disponibilizadas.

Tabela 4. Ofertas de serviços profissionais no mercado.

Empresa/Produto (país)	Foco	Apenas futebol?
Dossier do Treinador (Portugal)	Época desportiva Treino Observação e análise	Sim
Hudl (Estados Unidos da América)	Observação e análise	Não
Mourinho Tactical Board (Portugal)	Treino Observação e análise	Sim
Prozone (Estados Unidos da América)	Observação e análise	Não
Siliconcoach (Nova Zelândia)	Observação e análise	Não
Tactical Soccer (Portugal)	Treino Observação e análise	Sim
TalentSpy (Portugal)	Observação e análise	Sim
Video Observer (Portugal)	Observação e análise	Não
Wyscout (Itália)	Observação e análise	Sim

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

O Mourinho Tactical Board foca-se no treino e na observação e análise. No entanto, este serviço não é prestado através da internet, sendo por isso, no contexto deste estudo, um produto substituto. Existem duas versões do Tactical Board, com o preço de 39,99 € e 59,99 €. Esta mesma firma disponibiliza um serviço idêntico, mas criado especificamente para o mercado norte-americano, designado por Tactical Soccer. Neste

caso os preços variam de acordo com o número de utilizadores registados, oscilando entre os \$59,99 por ano e por utilizador quando o número de utilizadores é superior a 10 e os \$99,99 por ano para apenas um utilizador.

A empresa Prozone é uma das maiores empresas mundiais na análise de vídeo e fornece alguns dos maiores clubes de futebol portugueses. No seu website não se encontrava disponível qualquer informação acerca do modelo de receitas. O canal de distribuição deste serviço não é a internet pelo que deve ser considerado como um produto substituto.

O serviço prestado pela neozelandesa Siliconcoach enquadra-se também na área da observação e análise e, mais especificamente, na análise de vídeo. Este serviço tem um custo anual de \$500. Esta empresa fornece ainda um produto substituto, ao mesmo preço, que não é baseado na internet.

O TalentSpy é um serviço apenas prestado através da internet e exclusivamente focado na observação de atletas. Também neste caso o acesso ao serviço é efetuado mediante uma subscrição mensal, com uma versão gratuita e três versões pagas. O preço das versões pagas é de 6,90 € e 80,00 € para as versões básica e intermédia, respetivamente. Para a versão mais completa não existe nenhuma indicação do preço. O TalentSpy lançou recentemente um serviço complementar que consiste na venda da informação que resulta da observação de atletas.

A Video Observer é uma empresa portuguesa que, à semelhança do TalentSpy presta dois tipos de serviço. Por um lado, fornece uma plataforma de análise de vídeo, com preços a partir dos 300 € por ano. Por outro lado, fornece o próprio serviço de análise, cuja subscrição anual se inicia nos 400 €.

O Wyscout é um outro serviço que fornece uma plataforma de observação e análise. Com sede em Itália, o serviço disponibiliza informação relevante acerca de atletas e equipas de todo o mundo. A sua subscrição, para um utilizador particular, inicia-se nos 10 € por mês e aumenta conforme a configuração que o utilizador seleciona para satisfazer as suas necessidades funcionais.

Este contexto vai de encontro ao intuito e aos objetivos deste estudo, pois permite a recolha e análise dos dados necessários para avaliação das perceções destes profissionais relativamente à proposta de valor mais atrativa, ao tipo de relacionamento preferido, aos canais de distribuição mais convenientes e ao modelo de receitas mais

adequado à execução das suas atividades, *i.e.*, relativamente aos quatro componentes do modelo de negócio que são analisados neste estudo. Este contexto permite ainda apurar quais as características e funcionalidades das ofertas existentes que são mais e menos valorizadas pelos profissionais do futebol, apresentadas nesta mesma secção.

De acordo com o que foi apresentado, a população alvo desta investigação são os profissionais com perfil técnico que, integrados num clube de futebol que reúna as condições descritas anteriormente, sejam responsáveis pela execução de atividades de coordenação, treino e observação. No fundo, esta população alvo é composta pelos destinatários das ofertas de serviços profissionais, sejam elas através da internet ou não. Esta população revela alguma homogeneidade na medida em que há uma exigência de certificação profissional por parte das instituições que governam o desporto e o futebol e pelo aumento da exigência de qualidade por parte dos próprios clubes. Considerando o carácter quantitativo do estudo e a sua natureza descritiva é esperado que o número de inquiridos seja suficientemente grande para ser representativo da população (Malhotra, Birks, & Wills, 2012) e para anular o erro de não resposta, permitindo assim generalizar os resultados obtidos. Quando a população em causa não é considerada excessivamente grande não existe a necessidade de recorrer a qualquer tipo de amostragem (Wilson, 2010) e esse foi o pressuposto assumido na realização deste estudo no qual toda a população foi visada, não havendo lugar a qualquer tipo de amostragem.

De acordo com o Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ), a entidade que gere o processo de emissão de certificação de recursos humanos do desporto e de licenciamento de entidades formadoras, em 14 de junho de 2016 existiam em Portugal 11192 treinadores possuidores do Título Profissional de Treinador de Desporto. No entanto, porque é sabido que nem todos os técnicos de futebol em atividade estão certificados, estima-se que a população alvo do estudo atingirá aproximadamente 20 mil treinadores. Não tendo sido possível obter números oficiais, esta estimativa foi calculada considerando a existência de uma equipa de seniores e uma equipa de cada um dos principais escalões de formação (infantis, iniciados, juvenis e juniores) em atividade para cada um dos 1845 clubes. Considerou-se também que cada equipa tenha um treinador principal e um treinador adjunto, totalizando 18450 treinadores ($1845 \times 5 \times 2$) aos quais se juntam coordenadores, observadores e preparadores físicos. Assim, tendo em consideração esta estimativa, e porque se pretendia um nível de confiança de 95% e um

intervalo de confiança de 5%, para este estudo foi estipulado o objetivo de conseguir uma amostra com 377 casos. O processo desenvolvido para alcançar esta amostra é descrito pormenorizadamente na secção seguinte.

3.4 Recolha e análise de dados

O método para a recolha dos dados primários foi, conforme referido na Secção 3.3, o questionário. O ponto de partida do processo de recolha de dados foi a pesquisa de informação a partir de fontes de dados secundárias que permitiu a definição concreta sobre qual a informação que se pretendia obter com a aplicação do questionário e assim garantir uma resposta efetiva aos objetivos do estudo. Porém, o processo de recolha de dados não se resumiu à elaboração e aplicação do questionário, mas envolveu outros passos, estando os principais listados na Tabela 5.

Tabela 5. Principais passos no processo de recolha de dados.

Passos	Descrição
Elaboração do questionário.	Recolha dos contactos das 22 associações do país através do website da Federação Portuguesa de Futebol.
	Recolha de contactos das associações de futebol.
	Contacto com as associações de futebol.
	Contacto telefónico inicial. Envio do primeiro email com convite. Envio de dois emails de reforço.
	Recolha de contactos de clubes de futebol e técnicos.
	Recolha de contactos fornecidos pelas associações de futebol. Recolha de contactos a partir de pesquisas na internet.
	Teste preliminar.
	Realização de pré teste ao questionário com quatro treinadores e um coordenador técnico.
Aplicação do questionário.	Contacto com os clubes de futebol e técnicos.
	Envio do primeiro email a todos os clubes e técnicos com o convite à participação no estudo. Envio de dois emails de reforço.

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Globalmente, o processo de recolha de dados decorreu entre os meses de março e agosto. O questionário esteve disponível durante aproximadamente dois meses, tendo a recolha efetiva de dados decorrido entre os dias 21 de junho e 31 de agosto, data em que o questionário foi encerrado.

Uma vez desenvolvido o questionário, para garantir a sua clareza e compreensibilidade, para garantir a eliminação de erros ou simplesmente para introduzir algumas melhorias, este foi testado previamente junto de uma pequena amostra que incluiu um coordenador técnico de uma escola de formação e quatro treinadores, todos eles técnicos de um clube de futebol filiado na Associação de Futebol de Braga. O teste abrangeu diversos aspetos do questionário, desde as instruções de preenchimento e conteúdo das questões colocadas até à sua própria redação. Deste teste preliminar resultaram alterações mínimas ao questionário, especificamente a redação do texto de algumas das variáveis.

Em simultâneo com este processo de desenvolvimento do questionário, foi efetuado o trabalho de recolha de contactos de todos os clubes de futebol filiados nas 22 associações de futebol do país. Não havendo, à partida, uma lista conhecida e pública de todos os clubes nas condições apresentadas, foi necessário contactar cada uma das 22 associações de futebol utilizando os contactos disponíveis no website da Federação Portuguesa de Futebol. Nesse primeiro contacto, foi solicitada, a cada uma das associações, uma listagem de todos os clubes de futebol aí filiados e os respetivos endereços de correio eletrónico. A partir dessas listagens foi enviado, a todos os clubes de futebol, um pedido de divulgação do questionário junto dos seus técnicos, em particular, diretores/coordenadores técnicos, treinadores, observadores e preparadores físicos. De forma a gerir estes contactos com as associações, e posteriormente com os clubes e treinadores, foi criada e utilizada uma ferramenta muito simples, similar a um sistema de gestão de relacionamento com clientes (CRM – *Customer Relationship Management*). Nessa ferramenta foram registadas todas as informações relativas a cada contacto efetuado, desde a data em que este ocorreu até ao passo a efetuar de seguida.

O primeiro contacto com cada uma das associações de futebol foi efetuado por telefone e, em alguns casos, reforçado com um pedido escrito e enviado por correio eletrónico. Nesse primeiro contacto algumas das associações forneceram de imediato as informações solicitadas ou deram as instruções necessárias sobre como as obter através

do website institucional. Posteriormente foram enviadas mensagens de correio eletrónico para as restantes associações. Após três iterações, 21 das 22 associações tinham já dado uma resposta à solicitação que lhes tinha sido feita. Após o envio da primeira mensagem, 11 associações forneceram as informações solicitadas e uma negou o pedido. Depois do envio da segunda mensagem, três associações acederam ao pedido e uma outra rejeitou fornecer as informações solicitadas. No entanto, esta última mostrou disponibilidade para, ao invés de fornecer os contactos dos clubes seus filiados, reencaminhar o questionário para esses mesmos clubes. Finalmente, após o envio da terceira mensagem, mais três associações disponibilizaram os dados solicitados. Em resumo, apenas uma associação não deu qualquer resposta aos emails enviados, 16 associações forneceram os contactos dos seus filiados, duas associações negaram essa possibilidade, uma reenviou o pedido para os seus filiados, uma adiou a decisão para o final de um processo eleitoral em curso e uma outra ofereceu-se para disseminar o questionário pelos seus associados. No total, foram recolhidos os endereços de correio eletrónico de 1979 clubes (para alguns clubes foram obtidos mais do que um endereço) e de 213 treinadores de futebol.

De forma similar, foram enviados três convites à participação no estudo para todos os contactos angariados, o que resultou no envio de 6410 mensagens de email. Embora o software utilizado neste processo permita gerir automaticamente o envio de emails, e respetivo acompanhamento, não foi possível utilizar esta funcionalidade pois a grande maioria dos endereços de correio eletrónico recolhidos pertenciam aos clubes, que não eram, de facto, os verdadeiros destinatários do estudo. Por ter sido solicitado a cada clube que reencaminhasse a mensagem para todos os seus técnicos, foi necessário proceder ao envio de ligações anónimas, como forma de garantir que múltiplos respondentes pudessem utilizar a mesma ligação para responderem ao questionário. Assim, toda a gestão do envio de emails foi efetuada de forma manual, recorrendo à ferramenta de CRM criada especificamente para o efeito. O Apêndice II contém um exemplo de uma dessas mensagens de email, enviada para um clube.

Os conceitos de medição e dimensionamento, são fundamentais para o desenvolvimento de um questionário que possibilite alcançar os objetivos de qualquer estudo pois têm influência não apenas na definição e formulação das questões a incluir, mas também na análise estatística apropriada para responder às questões de pesquisa (Malhotra, Birks, & Wills, 2012). Assim, por se tratar de um estudo descritivo, as

questões incluídas no questionário foram fundamentalmente baseadas em escalas de classificação discriminadas, e por isso não comparativas, pois não era objetivo deste estudo estabelecer comparações.

Os dados primários recolhidos foram alvo de análise estatística, apresentada em detalhe no Capítulo 4, com recurso a uma ferramenta específica para o efeito, o SPSS Statistics, versão 24, da IBM. Considerando o carácter descritivo do estudo e o facto de que este visou a totalidade da população alvo, foram essencialmente aplicadas estatísticas descritivas na análise dos dados recolhidos através do questionário. Porém, foram também aplicadas outras técnicas de análise estatística com o objetivo de identificar as características e as funcionalidades mais valorizadas pelos treinadores de futebol (*e.g.*, análise fatorial). Na Tabela 6 são apresentados os principais passos que foram efetuados no processo de análise dos dados recolhidos.

Tabela 6. Principais passos no processo de análise de dados.

Passos		Descrição
Preparação dos dados.	Eliminação de casos.	Eliminação de casos com base nas questões de filtro e com dados em falta.
	Recodificação de variáveis.	Homogeneizar as pontuações das variáveis com sentido de resposta invertido.
	Transformação de variáveis.	Criar categorias para as variáveis “anos de atividade” e “ano de nascimento”.
Realização de testes estatísticos.	Caracterização da amostra.	Realização de testes descritivos para caracterizar os casos.
	Descrição dos dados recolhidos.	Realização de testes para descrever os dados relativamente a localização, dispersão e formato.
	Identificação de características e funcionalidades.	Realização de testes para identificar as características e funcionalidades preferidas.
	Identificação de taxonomias.	Realização de testes para avaliar características de taxonomias e identificar novas taxonomias de modelos de negócio.

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

3.5 Operacionalização dos constructos e desenho do questionário

No processo de desenho do questionário utilizado neste estudo (ver Apêndice I) foram consideradas duas origens distintas, nas quais se fundamentou a sua elaboração. Por um lado, teve origem na revisão da literatura sobre modelos de negócio, em particular aqueles baseados na internet, e sobre o serviço e a prestação de serviços. Por outro lado, foi resultado da pesquisa exploratória de ofertas de serviços profissionais para treinadores de futebol atualmente existentes no mercado. A informação recolhida a partir destas duas fontes permitiu selecionar as características a considerar na avaliação de cada um dos quatro componentes analisados (ver Tabela 7). Também com base na revisão da literatura foram definidas as variáveis utilizadas para operacionalizar estas características, como se explica de seguida.

Osterwalder & Pigneur (2010, p. 23) consideram que “a criação de valor para um determinado segmento de clientes emerge da combinação de diversos elementos” (*e.g.*, desempenho, grau de customização, design, preço, acessibilidade, conveniência). A característica *Preço* foi considerada para classificar o componente Proposta de Valor devido à importância que o preço tem em todas as situações de compra e, principalmente, porque muitos consumidores consideram o preço como uma afirmação da qualidade de um produto (Lichtenstein, Ridgway, & Netemeyer, 1993). Esta é uma característica, entre outras, que permite obter uma apreciação da proposta de valor por parte dos clientes (Dubosson-Torbay, Osterwalder & Pigneur, 2002). A sua operacionalização foi realizada com o propósito de se conhecer qual a perceção dos treinadores de futebol relativamente à relação qualidade-preço de um serviço, através da adaptação da escala que avalia o papel positivo do preço, proposta por Lichtenstein, Ridgway, & Netemeyer (1993). Esta consistiu em seis itens utilizando uma escala de avaliação de sete pontos (1 = “Discordo totalmente” e 7 = “Concordo totalmente”). Segundo os autores, alguns consumidores inferem a qualidade de um produto através do nível de preço, percecionando aumentos de qualidade no produto à medida que o preço aumenta.

O *Grau de Customização* foi outra característica selecionada para avaliar o componente Proposta de Valor. Esta característica indica até que ponto uma determinada oferta se encontra adaptada às diferentes necessidades dos clientes (Coelho & Henseler, 2012), permitindo assim avaliar em que medida os treinadores de futebol valorizam o facto de lhes serem oferecidos serviços adaptados às suas necessidades. Fruto do rápido

desenvolvimento tecnológico esta característica é, cada vez mais, parte integrante das propostas de valor permitindo por um lado, a customização em massa e, por outro lado, uma oferta personalizada para cada cliente (Dubosson-Torbay, Osterwalder & Pigneur, 2002). Para responder à necessidade de avaliar a proposta de valor do ponto de vista do cliente, Baden-Fuller & Mangematin (2013, p. 421) recorreram a “uma das mais antigas e mais estabelecidas formas de diferenciar” ofertas, por projeto ou pré-desenhadas. No fundo, esta característica permite distinguir modelos de negócio que criam valor através da interação com os clientes para desenhar soluções específicas ou através da produção em massa de bens ou serviços standardizados. Para medir esta característica foram utilizados três itens numa escala de avaliação de sete pontos que variavam entre “Nada importante” e “Extremamente importante”, adaptados de Sharma, Netemeyer, & Mahajan (1990), e Ho & Lee (2007), e quatro itens numa escala de avaliação de sete pontos com as âncoras “Discordo totalmente” e “Concordo totalmente” adaptados dos estudos desenvolvidos por Srinivasan, Anderson, & Ponnnavolu (2002) e Coelho & Henseler (2012) onde os autores relacionam o grau de customização com a lealdade do consumidor.

Tabela 7. Características selecionadas para avaliar os quatro componentes analisados.

Componente	Características
Proposta de Valor	Preço Grau de Customização Funcionalidades
Relacionamento com os Clientes	Tipo de Relacionamento (assistência pessoal, cocriação, comunidade e autosserviço)
Canais	Fases do Canal (conscientização, avaliação, compra, entrega e pós-venda)
Fluxos de Receita	Tipo de Fluxo (transacional ou recorrente) Mecanismo de Preço (fixo ou dinâmico) Fluxos Complementares

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

A avaliação da Proposta de Valor fica completa com as *Funcionalidades* disponibilizadas aos treinadores de futebol. Estas funcionalidades, específicas da vertente técnica da indústria do futebol, englobam as três áreas indicadas na Secção 3.3, nomeadamente época desportiva e quadro competitivo, treino e equipas técnicas e observação e análise de equipas e atletas. Esta característica da Proposta de Valor permite observar quais as funcionalidades mais valorizadas pelos treinadores de futebol e a sua medição foi efetuada com base nas características das soluções existentes no mercado que foram alvo de análise. Também para esta característica foram utilizadas escalas de avaliação de sete pontos para medir cada um dos 15 itens incluídos. As âncoras utilizadas foram “Nada importante” para o valor mais baixo da escala e “Extremamente importante” para o valor mais alto.

Para a avaliação do componente Relacionamento com os Clientes foram considerados alguns tipos de relacionamento intrínsecos à prestação de serviços e que, de certa forma, remetem para as classificações de modelos de negócio apresentadas na Tabela 3 do Capítulo 2. Esses tipos de relacionamento são a *Assistência Pessoal*, a *Cocriação*, a *Comunidade* e o *Autosserviço*. Dada a sua natureza, diferentes tipos de serviço estabelecem diferentes tipos de relacionamento com os seus clientes, desde os mais automatizados aos mais personalizados, e são originados por diferentes motivações como a aquisição ou a retenção de clientes (Osterwalder & Pigneur, 2010).

A *Assistência Pessoal* pressupõe alguma forma de interação entre o utilizador e um representante do prestador do serviço. Este tipo de relacionamento não envolve necessariamente um contacto pessoal, mas outras formas alternativas (*e.g.*, telefone, correio eletrónico). Habitualmente, este tipo de relacionamento ocorre durante o processo de venda ou, depois de efetuada a venda, na fase de pós-venda. A medição deste tipo de relacionamento foi efetuada por intermédio de quatro variáveis retiradas e adaptadas da literatura, de Sharma, Netemeyer, & Mahajan (1990) e Ho & Lee (2007).

Um crescente número de empresas está a ir para além da tradicional relação de compra e venda com os clientes que servem, procurando uma criação conjunta de valor, a *Cocriação*, através de iniciativas que visam a cooperação entre ambas as partes, seja através do desenho de novos produtos, seja através da produção de conteúdos (Osterwalder & Pigneur, 2010). Este tipo de relacionamento pode ser totalmente mediado pela tecnologia por forma a aumentar a eficiência e a reduzir o custo destas operações

(Froehle & Roth, 2004) e é favorecido pela evolução tecnológica e, em particular, pela internet. A medição desta característica foi efetuada através de três itens adaptados de McKinney, Yoon, & Zahedi (2002) e Hong & Zhu (2006).

A internet é um meio que favorece também o estabelecimento de relações de comunidade, como são exemplo as redes sociais (Rappa, 2001). Um serviço prestado através da internet apresenta características de *Comunidade* quando disponibiliza aos seus utilizadores a possibilidade de partilha de opiniões e informações entre si (Srinivasan, Anderson, & Ponnnavolu, 2002; Ho & Lee, 2007). Para além de um maior envolvimento com os seus clientes, as firmas procuram, ao estabelecer este tipo de relacionamento, melhorar também o conhecimento que têm desses mesmos clientes (Osterwalder & Pigneur, 2010). Para a medição do tipo de relacionamento *Comunidade* foram incluídos três itens, retirados e adaptados da literatura, de Srinivasan, Anderson, & Ponnnavolu (2002), Hong & Zhu (2006) e Ho & Lee (2007).

Também o *Autosserviço* é um tipo de relacionamento facilitado pela prestação de serviços via internet, não só por intermédio da geração da informação relevante para o atingimento dos objetivos por parte do utilizador, mas também para a obtenção de apoio e ajuda na utilização do próprio serviço e na resolução de problemas. Neste tipo de relacionamento não existe qualquer tipo de contacto entre o cliente e o prestador do serviço (Osterwalder & Pigneur, 2010), sendo este totalmente gerido pela tecnologia (Froehle & Roth, 2004). Para medir esta característica foi apenas incluído um item no questionário, adaptado de Hong & Zhu (2006).

A operacionalização destes tipos de relacionamento foi efetuada de modo a ser possível perceber até que ponto os treinadores de futebol, quando perante um serviço profissional baseado na internet, valorizam a possibilidade de serem participantes ativos na criação desse serviço, de partilharem a informação e conteúdos gerados e de utilizarem o serviço de forma autónoma. Em todos eles foram utilizadas escalas de avaliação de sete pontos utilizando as âncoras “Nada importante” e “Extremamente importante” nos extremos inferior e superior, respetivamente.

Os serviços distinguem-se, entre outras coisas, pela forma de comunicar com os seus utilizadores e pela forma como são fornecidos. O componente Canais engloba os canais de comunicação, venda e distribuição e foi avaliado de acordo com cada uma das cinco *Fases do Canal* que o podem constituir. Por representarem pontos de contacto com

os clientes ou com potenciais clientes, os canais são cruciais para fazer chegar a proposta de valor ao mercado. Uma combinação criteriosa entre as tipologias do canal e cada uma das suas cinco fases permite melhorar a experiência do consumidor e assim maximizar as receitas (Osterwalder & Pigneur, 2010). Neste estudo, cujo foco são os serviços baseados na internet, não foi considerada a tipologia do canal como uma característica a avaliar dado que o segmento de clientes que está a ser servido, e do seu ponto de vista, está sempre perante um canal direto. Para operacionalizar a característica *Fases do Canal*, decidiu-se seguir duas abordagens distintas. Algumas das variáveis foram desenvolvidas propositadamente para este estudo enquanto outras foram adaptadas da literatura, nomeadamente a partir das escalas utilizadas por Moore & Benbasat (1991), Bauer, Grether, & Leach (2002), Parasuraman, Zeithaml, & Malhotra (2005), Ho & Lee (2007) e Carlson & O’Cass (2012). Para esta característica foram utilizadas escalas do tipo Likert com sete pontos (1 = “Nada importante” e 7 = “Extremamente importante”) para as fases avaliação, compra, entrega enquanto que para as fases de conscientização e pós-venda foram utilizadas escalas nominais.

Por último, o componente Fluxos de Receita. A utilização de qualquer produto pressupõe que o seu utilizador abdique de algum tipo de valor. Esse valor pode tomar diversas formas, que vão desde uma determinada quantia em dinheiro até ao tempo ou esforço que o utilizador tem de despende para usufruir desse produto. Este componente foi avaliado considerando duas das suas características mais importantes e que têm um forte impacto no modelo de negócio a desenvolver. Primeiro, o *Tipo de Fluxo*, que indica se o fluxo é (i) transacional: receita que resulta de um único pagamento por parte do cliente; ou (ii) recorrente: receita que é resultado de pagamentos contínuos em virtude da entrega da proposta de valor ou de serviços pós-venda (Osterwalder & Pigneur, 2010). O *Tipo de Fluxo* foi medido através de uma escala de avaliação de sete pontos com âncoras entre “Discordo totalmente” e “Concordo totalmente”. Depois, o *Mecanismo de Preço*, que se divide em dois grandes grupos: (i) preço fixo: os preços são predefinidos e baseados em variáveis estáticas (*e.g.*, volume de venda, funcionalidades incluídas); e (ii) preço dinâmico: os preços variam mediante as condições do mercado. O *Mecanismo de Preço* foi medido utilizando uma variável nominal com duas opções.

Para este componente foi também avaliada a predisposição dos treinadores de futebol para aderirem a produtos complementares, como o funcionamento do serviço

como uma plataforma de compra e venda de conteúdos entre utilizadores ou o fornecimento de conteúdos pelo próprio serviço (*e.g.*, exercícios de treino), e assim serem gerados fluxos de receita alternativos. Uma vez mais, algumas destas variáveis foram operacionalizadas com base em escalas existentes na literatura e utilizadas por Belk (1984), Belk (1985) e Scott & Lundstrom (1990) enquanto outras foram desenvolvidas de raíz. O *Tipo de Fluxo* foi avaliado através de escalas do tipo Likert com sete pontos (1 = “Discordo totalmente” e 7 = “Concordo totalmente”) enquanto que o *Mecanismo de Preço* foi avaliado recorrendo a uma escala nominal com duas opções.

Tabela 8. Questões do questionário e respetivos objetivos.

Questões	Objetivo	Questões de Pesquisa
1 e 13	Filtrar as respostas. Apenas interessava conhecer a opinião de técnicos e da modalidade futebol.	
2	Aferir a utilidade de um serviço profissional e a predisposição dos treinadores na sua adoção.	
3	Avaliar a característica <i>Preço</i> do componente Proposta de Valor.	QP1, QP3, QP4 e QP5
4	Avaliar a característica <i>Grau de Customização</i> do componente Proposta de Valor.	QP1, QP3, QP4 e QP5
5	Avaliar a característica <i>Funcionalidades</i> do componente Proposta de Valor.	QP1, QP3, QP4 e QP5
6	Avaliar a característica <i>Tipo de Relacionamento</i> do componente Relacionamento com os Clientes.	QP4 e QP5
7, 8 e 9	Avaliar a característica <i>Fases do Canal</i> do componente Canais.	QP3, QP4 e QP5
10	Avaliar as características <i>Tipo de Fluxo</i> e <i>Fluxos Complementares</i> do componente Fluxos de Receita.	QP4 e QP5
11	Avaliar a característica <i>Mecanismo de Preço</i> do componente Fluxos de Receita.	QP4 e QP5
12, 14, 15, 16 e 17	Caracterizar a população.	
18	Dados de contacto do respondente.	

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

A Tabela 8 resume e justifica a utilização de cada uma das questões desenvolvidas para o questionário, associando-as às questões de pesquisa a que cada uma delas dá resposta. De salientar que o leitor não encontrará a questão de pesquisa QP2 associada a qualquer uma das questões desenvolvidas para o questionário. Isto deve-se ao facto de esta questão ter sido respondida através da pesquisa efetuada ao mercado e às ofertas já existentes.

Para dar resposta a todas as questões de pesquisa não foi suficiente avaliar as preferências dos treinadores de futebol relativamente a cada um dos componentes analisados neste estudo. Relembramos o quadro conceptual retratado na Figura 4 da Secção 3.2, onde cada um dos componentes contribui para a formação de classes de modelos de negócio. Isso foi conseguido através da incorporação de variáveis que, para além de operacionalizar as características de cada um dos componentes analisados, operacionalizam também classes de modelos de negócio, consideradas como mais ajustadas para a prestação de serviços através da internet (ver Secção 2.4). A Tabela 9 mostra estas variáveis e as respetivas classes que estas servirão para operacionalizar.

Como indicado no capítulo anterior, as classes aqui apresentadas serviram de base para a identificação das taxonomias de modelos de negócio mais apropriadas para a prestação de serviços profissionais a treinadores de futebol através da internet. Porém, pretende-se que a inclusão de outras variáveis no questionário faça emergir, por intermédio de análises estatísticas sobre os dados recolhidos, novas classes e novos modelos de negócio.

O questionário foi estruturado em três secções distintas. Numa primeira secção introdutória foi efetuada a legitimação do questionário onde foi dado a conhecer ao respondente qual o seu objetivo, foi introduzido o serviço profissional a considerar na resposta às questões colocadas e foram assegurados o anonimato e a confidencialidade dos dados recolhidos. Ainda na mesma secção foi incluída a primeira questão de filtro, importante para minimizar o erro associado à recolha de dados. Apenas às pessoas que desenvolvessem atividades de cariz técnico foi permitido continuar o questionário. Após a primeira questão de filtro foi utilizado e adaptado o modelo de aceitação da tecnologia proposto por Davis (1989) com o objetivo de conhecer a opinião dos respondentes relativamente à utilidade de um serviço profissional baseado na internet.

Tabela 9. Classes de modelos de negócio e respetivas variáveis.

Classe	Questão	Variável
Comunidade	5	Partilha de exercícios de treino com utilizadores do mesmo clube.
	5	Partilha de registos de observação e análise com outros utilizadores do mesmo clube.
	6	O serviço permite a partilha de experiências de utilização com outros utilizadores.
	6	O serviço fornece uma plataforma de troca de experiências profissionais entre utilizadores (p. ex.: fórum).
	6	O serviço oferece a possibilidade de publicar avisos e anúncios.
	6	O serviço oferece a possibilidade de comunicar em tempo real com outros utilizadores (p. ex.: chat).
Intermediação	10	O serviço deve funcionar como uma plataforma de compra e venda de conteúdos a terceiros (p. ex.: relatórios de observação).
Publicidade	10	Visualizar anúncios publicitários é uma forma apelativa de utilizar o serviço de forma gratuita.
<i>Infomediação</i>	10	O serviço deve fornecer conteúdos aos seus utilizadores (p. ex.: exercícios de treino).
Subscrição	11	Valor fixo, independentemente do volume de utilização.
Utilidade	11	Valor proporcional ao volume de utilização.

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

A segunda secção do questionário ficou reservada para a caracterização dos modelos de negócio. Foi nesta secção que ficaram colocadas as questões referentes à avaliação dos quatro componentes analisados neste estudo. Por último, a secção de conclusão do questionário onde foram colocadas as questões utilizadas para a caracterização dos respondentes. Nesta secção foi colocada uma segunda questão de filtro pois verificou-se que o número de clubes com as modalidades de futebol e futsal era significativo. Assim, para efeitos de análise de dados, apesar de nenhuma das questões colocadas ser específica do futebol, apenas foram consideradas as respostas relativas à modalidade de futebol. Foi ainda incluída a possibilidade de os respondentes fornecerem

o seu nome e endereço de correio eletrónico caso tivessem interesse em receber um resumo com os resultados do estudo.

Por se tratar de um questionário disponibilizado através da internet, e por isso autoadministrado, foram incluídas instruções de preenchimento detalhadas e houve o cuidado de desenvolver as questões de forma a garantir a maior simplicidade possível, sem exigir da parte dos participantes um grande esforço na resposta (Malhotra, Birks, & Wills, 2012). Foi também motivo de preocupação na elaboração do questionário a minimização do erro de não resposta. Nesse sentido, optou-se por incluir apenas questões estruturadas e de resposta obrigatória com exceção das questões relativas ao ano de início de desempenho da função e ao ano de nascimento. Foi também evitada a inclusão de questões cuja legitimidade fosse duvidosa e que pudessem, de alguma forma, ser consideradas sensíveis ao ponto de provocar nos respondentes desinteresse ou constrangimento em responder.

O desenvolvimento e aplicação do questionário foram suportados por um software altamente profissional, o Qualtrics (www.qualtrics.com). Esta aplicação, apesar das inúmeras funcionalidades disponíveis e de ter sido utilizada por mim pela primeira vez durante a realização deste trabalho, revelou-se extremamente simples de operar e resultou numa excelente experiência de utilização. A criação do questionário é feita de uma forma bastante simples e os recursos disponíveis são imensos, incluindo a distribuição do próprio questionário por diversos canais assim como a gestão dessa mesma distribuição. No entanto, esta funcionalidade de gestão da distribuição não foi utilizada em toda a sua plenitude devido às especificidades do estudo e em particular à forma seleccionada para chegar à população alvo, tal como explicado anteriormente. O Qualtrics permite ainda efetuar uma análise aos dados recolhidos embora, para esse efeito, tenha sido utilizado outro software, tal como detalhado no Capítulo 4.

3.6 Validade, fiabilidade e ética

São quatro os principais critérios apontados por Guba & Lincoln (1994) que permitem atestar a qualidade de um estudo enquadrado no paradigma positivista: a validade interna, a validade externa, a fiabilidade e a objetividade. Destes quatro critérios, a validade (interna e externa) e a fiabilidade são condições fundamentais para a generalização e replicação dos resultados obtidos (Wahyuni, 2012). Ambos estão intimamente

relacionados com a escolha e aplicação do instrumento de medição (Malhotra, Birks, & Wills, 2012) e o seu teste é fundamental (Wilson, 2010).

A validade, que genericamente indica o grau com que o instrumento de medição representa a realidade que se pretende medir, divide-se em validade interna (validade de conteúdo e validade do constructo), *i.e.*, o grau com que realmente é medido o conceito que se propõe medir, e validade externa, *i.e.*, a medida em que os resultados obtidos podem ser generalizados. O pré teste realizado ao questionário serviu para aumentar a validade do estudo tendo a sua aferição sido efetuada, em conformidade com o proposto por Drucker-Godard, Ehlinger, & Grenier (2001), através de testes de correlação entre as variáveis alvo de medição (validade convergente) de forma a garantir que essas variáveis eram, de facto, representativas do fenómeno em estudo. A questão da validade externa não se coloca no contexto deste estudo pois não houve lugar a amostragem, tendo a recolha de dados sido efetuada a partir da totalidade da população.

Para garantir a fiabilidade dos resultados obtidos num qualquer estudo é necessário demonstrar que mediante as mesmas condições, a aplicação dos mesmos procedimentos e do mesmo instrumento de medição permite obter os mesmos resultados, ainda que estes sejam recolhidos em momentos diferentes. Trata-se de demonstrar a possibilidade de replicação do estudo, garantindo a estabilidade e consistência dos resultados obtidos. Neste estudo, a consistência interna foi estimada utilizando o coeficiente *Alpha* de Cronbach, uma das técnicas mais utilizadas para aferir do grau de fiabilidade das pesquisas.

Uma posição de distanciamento e de neutralidade do observador perante o fenómeno sob estudo são condições necessárias para atingir a objetividade esperada numa pesquisa efetuada de acordo com o paradigma positivista. É esperado que os resultados obtidos sirvam para informar os decisores da prestação de serviços no sentido de formar, explicar e justificar ações, políticas e mudanças (Guba & Lincoln, 1994). Na prática, a realização deste trabalho foi orientada por estes princípios de distanciamento e neutralidade.

Conduzir a investigação de forma honesta é uma das obrigações do investigador (Wilson, 2010). Essa honestidade deve estar sempre presente nas diversas relações estabelecidas entre o investigador e todas as outras partes envolvidas. Neste caso em particular, por se tratar de uma pesquisa académica, as partes envolvidas incluem o

estabelecimento de ensino e a comunidade académica, o orientador do trabalho, os colegas investigadores e os participantes no estudo, sejam eles empresas ou pessoas.

Num estudo de natureza quantitativa onde o método de recolha de dados primários é o questionário, as principais questões éticas estão essencialmente relacionadas com o respeito pela privacidade dos respondentes e a confidencialidade das respostas dadas. A todos os respondentes foi solicitado um consentimento informado para a participação no estudo. Para isso, foi prestada informação clara sobre a natureza e propósito do estudo, foi garantida a confidencialidade das respostas dadas e a privacidade do participante. Ao respondente foi dada a possibilidade de escolha de manter o anonimato. Foi também colocado à disposição dos participantes um endereço de correio eletrónico para onde podiam ser enviadas dúvidas ou questões acerca da pesquisa.

Outro ponto fundamental em qualquer tipo de estudo e ainda mais num estudo científico e de natureza académica, diz respeito à prática de plágio. O cuidado na referenciação das obras de outros autores foi uma preocupação e uma prioridade, estando sempre presente ao longo da realização deste estudo.

3.7 Síntese e conclusão

Para alguém com formação em engenharia e com reduzidos conhecimentos de filosofia, escrever um capítulo com uma certa componente filosófica é um desafio ainda maior do que a realização do trabalho em si. Apesar disso, foi possível transmitir de que forma encaro o mundo e em concreto a forma como perceciono a realidade que é alvo deste estudo.

O paradigma positivista e a forma como os objetivos do estudo foram colocados, patentes na formulação das questões de pesquisa, conduziram à adoção de uma estratégia de pesquisa transversal e à aplicação de um questionário à totalidade da população alvo. Neste capítulo foram apresentados os procedimentos que permitiram aumentar a qualidade desta investigação, nas vertentes da validade e da fiabilidade. A operacionalização dos constructos teve suporte na revisão da literatura existente e no trabalho desenvolvido na procura das ofertas de serviços profissionais existentes no mercado.

4. Resultados

No capítulo anterior foi dada atenção à metodologia adotada para a realização desta investigação e aos métodos, técnicas e procedimentos utilizados no processo de recolha e análise de dados. Os dados recolhidos são apresentados neste capítulo, onde cada um dos quatro componentes do modelo de negócio que são alvo de análise neste estudo são explorados detalhadamente.

O resto do capítulo está organizado da seguinte forma. Na Secção 4.1 é efetuada a caracterização da amostra com base nas variáveis que foram incluídas no questionário para esse efeito. A Secção 4.2 apresenta uma descrição sumária dos dados recolhidos através de medidas de localização e dispersão. Na Secção 4.3 os dados são explorados com o objetivo de serem identificadas as características e funcionalidades de um serviço prestado através da internet que mais se adequam ao trabalho desenvolvido pelos treinadores de futebol. Nas secções seguintes a análise dos dados debruça-se sobre as taxonomias dos modelos de negócio para a prestação de serviços através da internet. A Secção 4.4 descreve o processo de análise que foi realizado com vista à identificação das taxonomias mais apropriadas. Na Secção 4.5 procura-se, através da combinação das características das diversas taxonomias, identificar novos modelos de negócio. Por fim, a Secção 4.6 resume este capítulo, apresentando breves conclusões acerca da análise efetuada.

4.1 Caracterização da amostra

Com o intuito de realizar a caracterização dos inquiridos recorreu-se à análise da distribuição de frequências de cada uma das variáveis categóricas selecionadas para o efeito. Assim, a Tabela 10 apresenta uma caracterização da amostra de acordo com a função do respondente, o tipo de equipa/escalão em que este desenvolve a sua atividade, os anos de experiência que possui e a sua idade. A amostra é também caracterizada no que respeita à distribuição geográfica dos respondentes.

No total, o questionário foi iniciado por 884 participantes. Na primeira questão de filtro, 652 (73,80%) respondentes selecionaram como atividade desenvolvida no futebol a opção “Diretor/Coordenador técnico, treinador, observador e/ou preparador físico”. Para os demais, uma vez que a sua escolha recaiu sobre alguma(s) das outras opções

disponibilizadas, o questionário foi dado como terminado. Um tão grande número de casos (26,20%) que não correspondiam à população alvo do estudo decorreu do facto do questionário ter sido enviado para os clubes e não diretamente para o pessoal técnico. À segunda questão de filtro, relativa à modalidade na qual o respondente desenvolvia a sua atividade, responderam 417 participantes sendo que 347 (83,20%) dos inquiridos responderam “Futebol”. Destes, 342 terminaram o questionário sendo este o número de respostas válidas. Isto significa que as não respostas foram excluídas de todas as análises estatísticas, apesar dessa decisão produzir uma redução significativa do tamanho da amostra (Hill & Hill, 2009).

Tabela 10. Caracterização dos respondentes.

Característica	Frequência	Percentagem
Função desempenhada		
Treinador (principal/adjunto/guarda-redes)	246	71,90%
Diretor/Coordenador técnico	81	23,70%
Observador	1	0,30%
Preparador físico	5	1,50%
Outra	9	2,60%
	342	100%
Tipo de equipa/escalão		
Seniores	73	21,30%
Formação	269	78,70%
	342	100%
Anos de atividade		
< 5	118	34,50%
5 a 10	123	36,00%
> 10	101	29,50%
	342	100%
Idade		
< 21	2	0,60%
21 a 36	148	43,30%
37 a 50	145	42,40%
> 50	47	13,70%
	342	100%

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

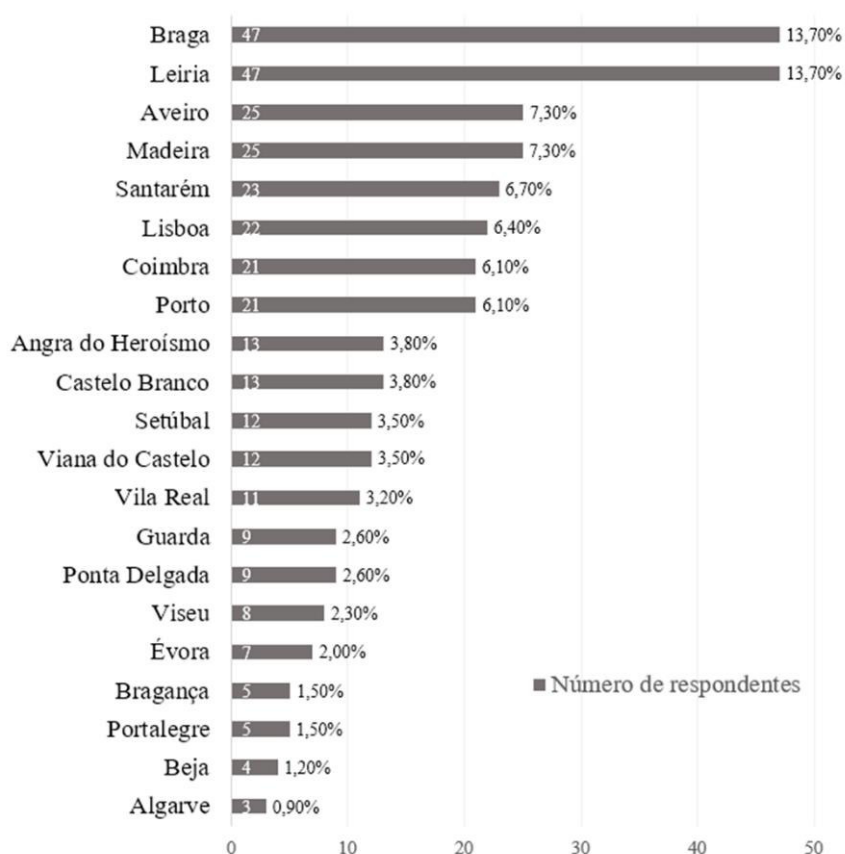
A função de “Treinador” é, a grande distância, a mais representada com 71,90% (n = 246) dos inquiridos a assinalar esta opção. A segunda função mais representada, com 23,70% (n = 81) das respostas, é a de “Diretor/Coordenador técnico”. Com uma representatividade residual seguem-se as opções “Observador”, “Preparador físico” e “Outra” com, respetivamente, 0,30% (n = 1), 1,50% (n = 5) e 2,60% (n = 9) do total de respostas válidas.

Também no que respeita ao tipo de equipa/escalão com que cada respondente trabalha mais frequentemente, há um grupo que se destaca. Os técnicos de equipas de “Formação”, com 78,70% (n = 269) das respostas, superam largamente os das equipas “Seniores”, que são representadas por somente 21,30% (n = 73) dos inquiridos. Este resultado vai de encontro à realidade dos clubes de futebol, onde existe apenas uma equipa principal, mas podem existir várias equipas de formação. As variáveis “*ano em que iniciou a atividade*” e “*ano de nascimento*” foram convertidas em grupos. Para a primeira variável, a amostra foi agrupada em três categorias: (i) inferior a 5 anos; (ii) entre 5 e 10 anos; e (iii) superior a 10 anos. Para a segunda variável, o agrupamento resultou em quatro categorias, que se procurou fazer corresponder às várias designações geracionais usualmente utilizadas no marketing (*e.g.*, Geração X, Geração Y): (i) inferior a 21 anos; (ii) entre 21 e 36 anos; (iii) entre 37 e 50 anos; e (iv) superior a 50 anos. Em termos de experiência na função é de notar a existência de três grupos com dimensão equivalente. Com menos de cinco anos de atividade existiam 118 (34,50%) respondentes, com experiência entre os cinco e os 10 anos eram 123 (36,00%) respondentes e com uma experiência superior a 10 anos o número de respondentes foi de 101 (29,50%). Apenas dois (0,60%) respondentes tinham menos de 21 anos e 47 (13,70%) mais de 50 anos. É na faixa entre os 21 e os 50 anos que a amostra é mais representativa com 85,70% (n = 293) dos inquiridos.

Muito embora a cobertura do estudo tenha alcançado o território continental e as regiões autónomas na sua totalidade, a distribuição de respostas da amostra não foi homogénea em termos geográficos. Na Figura 5 está representada a distribuição geográfica dos respondentes de acordo com a área de jurisdição das 22 associações de futebol do país. Com 47 (13,70%) respostas cada, destacam-se as associações de futebol de Braga e Leiria, seguidas das associações de Aveiro e Madeira com 25 (7,30%) respostas. Com um número muito próximo de respondentes ficaram as associações de

Santarém (6,70%), Lisboa (6,40%), Coimbra (6,10%) e Porto (6,10%). Uma terceira linha ficou composta pelas associações de Angra do Heroísmo (3,80%), Castelo Branco (3,80%), Setúbal (3,50%), Viana do Castelo (3,50%) e Vila Real (3,20%). As associações da Guarda (2,60%), Ponta Delgada (2,60%), Viseu (2,30%) e Évora (2,00%) posicionaram-se numa quarta linha em termos de participação e, por fim, com um número reduzido de respondentes, ficaram as associações de Bragança (1,50%), Portalegre (1,50%), Beja (1,20%) e Algarve (0,90%). Com zero respostas ficou a associação da Horta pois, apesar da existência de respostas válidas, todas as respostas foram excluídas pela segunda questão de filtro, dado que os inquiridos da área de jurisdição dessa associação responderam, sem exceção, que desenvolviam as suas atividades na modalidade de “Futsal”.

Figura 5. Distribuição geográfica dos respondentes.



Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Conhecidos os dados, esta distribuição geográfica, decorrente do volume de participação, aparenta ter, em certa medida, relação com o número de clubes filiados em cada uma das associações de futebol.

4.2 Breve resumo dos dados recolhidos

As estatísticas descritivas têm como propósito a descrição sumária dos dados recolhidos (Hill & Hill, 2009), neste caso concreto, através da aplicação do questionário. Este tipo de resumo, aqui apresentado em tabelas, inclui medidas de localização e de dispersão, duas características chave das variáveis quantitativas (Agresti & Finlay, 2009), e permite uma visão geral simplificada dos dados antes da apresentação de análises estatísticas mais detalhadas (Wilson, 2010). Nesta secção são também apresentados os coeficientes de correlação entre variáveis, também eles parte das estatísticas descritivas pois resumem a relação entre os valores dessas mesmas variáveis (Hill & Hill, 2009). Para esse efeito foi utilizado o coeficiente *Alpha* de Cronbach. Este coeficiente permite avaliar a consistência interna das escalas utilizadas para medir cada um dos constructos, *i.e.*, a correlação existente entre os itens que constituem essa escala, e assim garantir a fiabilidade dos dados. Para que sejam consideradas consistentes, portanto fiáveis, o valor do coeficiente *Alpha* deverá ser superior a 0,7 (Hill & Hill, 2009). No Apêndice III estão disponíveis, com um maior nível de detalhe, as tabelas com as estatísticas descritivas dos dados recolhidos.

De uma forma geral, os inquiridos percebem um serviço profissional baseado na internet como muito útil para o desenvolvimento da sua atividade, em especial pelo favorecimento da colaboração com outros treinadores ($\bar{x} = 5,70$, $s = 1,179$) e por facilitar o trabalho que, no âmbito das suas atividades, é realizado diariamente ($\bar{x} = 5,68$, $s = 1,245$). Na Tabela 11 são apresentados os valores da média e do desvio-padrão para cada um dos sete itens utilizados para medir o constructo Utilidade Percebida. Esta escala demonstra uma consistência interna excelente já que o valor obtido para o coeficiente *Alpha* foi de 0,918, bem acima dos 0,7 considerados como valor mínimo para atestar a consistência de uma escala. A análise da consistência interna da escala revelou que o valor do *Alpha* poderia ser ligeiramente aumentado com a eliminação do item “*Promovia o alinhamento de objetivos entre treinadores*”. Assim, este item foi removido da escala e de todas as análises.

Tabela 11. Resultados médios da Utilidade Percebida.

Item	Média	Desvio-padrão
Aumentava a rapidez com que executo as minhas tarefas.	5,39	1,299
Melhorava o meu desempenho.	5,50	1,265
Aumentava a minha produtividade.	5,44	1,298
Facilitava o meu trabalho.	5,68	1,245
Seria útil para a realização do meu trabalho.	5,64	1,172
Favorecia a minha colaboração com outros treinadores.	5,70	1,179
Promovia o alinhamento de objetivos entre treinadores. ^b	5,42	1,326

^b item removido da análise.

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

O componente Proposta de Valor foi avaliado através das três características apresentadas na Secção 3.5 do Capítulo 3: (i) *Preço*; (ii) *Grau de Customização*; e (iii) *Funcionalidades*. Os resultados médios obtidos para cada uma das variáveis que foram utilizadas para medir estas características são apresentadas nas tabelas seguintes. Para medir a característica *Preço* (ver Tabela 12) foram incluídas seis variáveis sendo que duas dessas variáveis tinham um sentido de resposta invertido, de forma a minimizar estilos de resposta e o efeito de halo por parte dos respondentes (Hill & Hill, 2009).

Tabela 12. Resultados médios do componente Proposta de Valor. Preço.

Item	Média	Desvio-padrão
Regra geral, quanto maior o preço de um serviço maior a sua qualidade.	4,04	1,639
O provérbio “O que é barato, sai caro” é geralmente verdade.	4,57	1,551
O preço de um serviço é um bom indicador da sua qualidade.	3,92	1,637
É sempre necessário pagar um pouco mais pelo melhor serviço.	4,69	1,568
Para a maioria dos serviços, a melhor opção é normalmente a que tem o preço mais baixo. ^{a, b}	4,60	1,594
Regra geral, os serviços mais baratos são os mais procurados. ^{a, b}	5,03	1,509

^a item invertido.

^b item removido da análise.

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Por esse motivo, as variáveis “*Para a maioria dos serviços, a melhor opção é normalmente a que tem o preço mais baixo*” e “*Regra geral, os serviços mais baratos são*”

os mais procurados” foram recodificadas antes de se iniciar a análise dos dados, com o objetivo de uniformizar as suas pontuações com as pontuações das restantes variáveis. O cálculo da consistência interna desta escala resultou num coeficiente *Alpha* de apenas 0,525, um valor considerado inaceitável. Foram então removidos da escala os dois itens invertidos, elevando o valor do *Alpha* para 0,823, o que representa uma correlação muito boa entre os itens restantes.

Os inquiridos não consideram o preço um bom indicador da qualidade de um serviço ($\bar{x} = 3,92$, $s = 1,637$) nem consideram que um preço mais elevado corresponde a um melhor serviço ($\bar{x} = 4,04$, $s = 1,639$). Apesar disso, embora de forma ténue, demonstram que há a necessidade de pagar sempre um pouco mais pelo melhor serviço ($\bar{x} = 4,69$, $s = 1,568$) e que, de uma forma geral, é verdadeiro o ditado que diz que “o barato, sai caro” ($\bar{x} = 4,57$, $s = 1,551$). Estes resultados evidenciam, ainda que não de uma forma totalmente clara e definitiva, pouca sensibilidade ao preço por parte dos treinadores de futebol quando o que está em causa é a qualidade de um serviço.

No que diz respeito à característica *Grau de Customização*, apresentada na Tabela 13, foi também incluída uma variável de sentido de resposta invertido. A variável “*O facto de um serviço estar adaptado às minhas necessidades não tem impacto na minha preferência*” foi também recodificada no sentido de uniformizar todas as pontuações.

Tabela 13. Resultados médios do componente Proposta de Valor. *Grau de Customização*.

Item	Média	Desvio-padrão
Quando usufruo de um serviço gosto de sentir que sou um cliente exclusivo. ^b	3,91	1,776
O facto de um serviço estar adaptado às minhas necessidades não tem impacto na minha preferência. ^{a, b}	5,11	1,869
A minha preferência vai para serviços que ofereçam o que não consigo encontrar noutros serviços.	5,58	1,306
Dou preferência a serviços que satisfaçam as minhas necessidades específicas.	6,12	1,064

^a item invertido.

^b item removido da análise.

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Esta escala continha duas variáveis que apresentaram uma correlação muito baixa com impacto negativo na sua consistência interna. Assim, estas variáveis foram eliminadas de todos os procedimentos estatísticos. Ainda assim, o valor final do coeficiente *Alpha* manteve-se inaceitável, sendo de apenas 0,525.

Com uma pontuação média muito próxima do máximo, a preferência dos inquiridos vai para serviços que satisfaçam as suas necessidades específicas ($\bar{x} = 6,12$, $s = 1,064$) e que ofereçam o que não é possível encontrar em ofertas concorrentes ($\bar{x} = 5,58$, $s = 1,306$). Com estes resultados nota-se, por parte dos respondentes, uma forte valorização de um serviço adaptado em detrimento de um serviço mais estandardizado.

Para finalizar o componente Proposta de Valor, o conjunto dos itens incluídos para avaliar a característica *Funcionalidades* foram, na generalidade, considerados como importantes (ver Tabela 14). Ainda assim, destacam-se o planeamento da época desportiva ($\bar{x} = 6,24$, $s = 1,025$), a preparação de sessões de treino ($\bar{x} = 6,15$, $s = 1,121$) e a criação de exercícios de treino ($\bar{x} = 6,10$, $s = 1,158$).

Tabela 14. Resultados médios do componente Proposta de Valor. *Funcionalidades*.

Item	Média	Desvio-padrão
Definição do calendário competitivo.	5,91	1,217
Planeamento da época desportiva.	6,24	1,025
Definição de objetivos de formação, preparação e competição.	6,09	1,044
Criação de exercícios de treino.	6,10	1,158
Partilha de exercícios de treino com outros utilizadores do mesmo clube.	5,92	1,226
Preparação de sessões de treino.	6,15	1,121
Impressão de exercícios e sessões de treino.	5,96	1,200
Registo de observação e análise de atletas.	6,09	1,012
Registo de observação e análise de equipas.	5,99	1,076
Geração de relatórios de observação e análise.	5,98	1,083
Rastreamento da evolução de atletas ao longo do tempo.	6,08	1,058
Rastreamento da evolução de equipas ao longo do tempo.	5,93	1,134
Geração de relatórios de evolução.	5,92	1,153
Criação de anotações visuais em vídeos de situações específicas.	5,98	1,115
Partilha de registos de observação e análise com outros utilizadores do mesmo clube.	5,89	1,174

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Ainda que consideradas importantes pelos respondentes mas com uma pontuação média inferior a todas as outras, ficaram as funcionalidades de partilha de registos de observação e análise ($\bar{x} = 5,89$, $s = 1,174$) e de definição do calendário competitivo ($\bar{x} = 5,91$, $s = 1,217$). O valor do coeficiente *Alpha* obtido para esta escala foi de 0,947, revelando uma excelente consistência interna entre os diversos itens. Na Secção 4.3 estas funcionalidades serão alvo de mais análises estatísticas com o objetivo de identificar melhor as funcionalidades que os treinadores de futebol preferem num serviço profissional prestado através da internet.

O segundo componente, Relacionamento com os Clientes, foi analisado recorrendo a apenas uma característica, o *Tipo de Relacionamento*, cujos resultados médios são apresentados na Tabela 15. Esta escala revelou uma excelente consistência interna na medida em que o coeficiente *Alpha* calculado atingiu o valor de 0,915.

Tabela 15. Resultados médios do componente Relacionamento com os Clientes. Tipo de Relacionamento (cocriação, comunidade e autosserviço).

Item	Média	Desvio-padrão
Deve ser prestada atenção personalizada a todos os utilizadores.	5,56	1,264
Ouvir o que os utilizadores têm para dizer é uma competência importante.	5,72	1,135
O serviço pós-venda é tão importante como a própria venda.	5,96	1,182
O serviço permite a partilha de experiências de utilização com outros utilizadores.	5,52	1,161
Deve existir facilidade de acesso ao chat para obtenção de mais informação acerca do serviço.	5,53	1,269
O serviço fornece uma plataforma de troca de experiências profissionais entre utilizadores (p. ex.: fórum).	5,52	1,217
O serviço oferece a possibilidade de publicar avisos e anúncios.	4,77	1,597
O serviço oferece a possibilidade de comunicar em tempo real com outros utilizadores (p. ex.: chat).	5,48	1,203
O utilizador tem a possibilidade de consultar informação de ajuda e suporte de forma autónoma.	5,82	1,088
O utilizador tem a possibilidade de criar um serviço customizado.	5,46	1,217
O utilizador tem a possibilidade de seleccionar diferentes funcionalidades que correspondam às suas necessidades.	5,96	1,038
O utilizador tem a possibilidade de participar ativamente na criação do serviço desejado.	5,48	1,186

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

A eliminação do item “*O serviço oferece a possibilidade de publicar avisos e anúncios*” provocaria um aumento no valor do *Alpha* para 0,916, no entanto, considerando a diferença residual daí resultante, foi decidido manter este item para análise.

Nesta característica destacam-se, com a média mais baixa, a possibilidade dos utilizadores do serviço publicarem avisos e anúncios ($\bar{x} = 4,77$, $s = 1,597$) e, com as médias mais elevadas, as opções que indicam que os respondentes consideram o serviço pós-venda tão importante como a própria venda ($\bar{x} = 5,96$, $s = 1,182$) e valorizam a possibilidade do utilizador do serviço poder selecionar as diferentes funcionalidades que satisfaçam as suas necessidades ($\bar{x} = 6,24$, $s = 1,038$). De uma forma geral, do ponto de vista do componente Relacionamento com os Clientes, os resultados evidenciam uma inclinação dos respondentes para um tipo de relacionamento mais personalizado, mesmo no período após a compra do serviço, e que possua e forneça ao utilizador mecanismos de adaptação da própria oferta.

Relembrando os componentes em análise, apresentados no Capítulo 3, para avaliação do componente Canais foi selecionada a característica *Fases do Canal*. Na Tabela 16 são apresentados os resultados de três dessas fases: a avaliação, a compra e a entrega. A consistência interna desta escala pode ser considerada muito boa. O coeficiente *Alpha* obtido foi de 0,831.

Tabela 16. Estatísticas descritivas do componente Canais. *Fases do Canal* (avaliação, compra e entrega).

Item	Média	Desvio-padrão
Experimentar o serviço de forma gratuita antes de tomar a decisão de o adquirir.	6,46	1,003
Utilizar o próprio serviço para comprar/remover funcionalidades extra.	5,71	1,280
Aceder ao serviço através de dispositivos móveis (p. ex.: smartphone ou tablet).	6,33	1,091
O serviço estar sempre disponível e funcional.	6,49	0,931
Ter a possibilidade de cancelar o serviço a qualquer momento.	5,99	1,378

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Aquilo que os treinadores de futebol consideraram mais importante é a disponibilidade permanente do serviço ($\bar{x} = 6,49$, $s = 0,931$). A possibilidade de experimentar o serviço antes de tomar a decisão de o adquirir ($\bar{x} = 6,46$, $s = 1,003$) e a possibilidade de poder usufruir dele em diversos meios ($\bar{x} = 6,33$, $s = 1,091$) são também características muito valorizadas.

A flexibilidade e a ubiquidade que decorrem da utilização do canal internet na prestação de serviços estão bem vincadas nestes resultados. Os treinadores de futebol mostraram interesse em ambas, seja pela componente de utilização através das mais diversas plataformas, seja através da facilidade no processo de compra.

Relativamente ao canal preferido pelos inquiridos para a fase de pós-venda, cujos resultados são apresentados na Tabela 17, destacam-se as opções do correio eletrónico que fez parte das escolhas de 61,40% dos respondentes e do chat (59,60%), seguidas de perto pelo telefone/telemóvel (56,10%). Com menos preferência por parte da amostra ficaram as opções de consulta das questões mais frequentes (26,30%) e da funcionalidade de ajuda do próprio serviço (27,80%).

Tabela 17. Estatísticas descritivas do componente Canais. Fases do canal (pós-venda).

Item	Frequência	Percentagem
Correio eletrónico	210	61,40%
Telefone/Telemóvel	192	56,10%
Chat (ferramenta de comunicação em tempo real)	204	59,60%
Funcionalidade de ajuda do serviço	95	27,80%
Consulta das questões de suporte mais frequentes	90	26,30%
Outra	2	0,60%

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Na fase do pós-venda, e de forma similar aos resultados obtidos para o tipo de relacionamento, é notória a preferência dos inquiridos por mecanismos com uma maior proximidade pessoal.

Quanto aos resultados médios relativos à tomada de conhecimento de informações acerca do serviço (ver Tabela 18) destacou-se uma vez mais, e de forma ainda mais

vincada, o correio eletrônico (86,80%) seguido da disponibilização de vídeos online (34,20%). Com resultados muito idênticos ficaram as restantes opções: telefone/telemóvel com 29,20%, redes sociais com 27,50% e SMS com 27,20%.

Tabela 18. Estatísticas descritivas do componente Canais. Fases do canal (conscientização).

Item	Frequência	Porcentagem
Correio eletrônico	297	86,80%
Telefone/Telemóvel	100	29,20%
SMS	93	27,20%
Redes sociais	94	27,50%
Vídeos online	117	34,20%
Outra	2	0,60%

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Por fim, o componente Fluxos de Receita para o qual foram selecionadas as características *Tipo de Fluxo*, *Fluxos Complementares* (ver resultados médios para estas características na Tabela 19) e *Mecanismo de Preço* (ver Tabela 20). Relativamente às duas primeiras, o coeficiente *Alpha* desta escala apresentou um valor demasiado baixo, de 0,492.

Tabela 19. Estatísticas descritivas do componente Fluxos de Receita. Tipo de Fluxo e Fluxos Complementares.

Item	Média	Desvio-padrão
O serviço deve funcionar como uma plataforma de compra e venda de conteúdos a terceiros (p. ex.: relatórios de observação).	4,04	1,802
O serviço deve fornecer conteúdos aos seus utilizadores (p. ex.: exercícios de treino).	5,77	1,390
Arrendar o serviço é mais apelativo do que comprá-lo.	3,84	1,739
É preferível a posse do serviço ao seu arrendamento. ^b	5,05	1,585
Visualizar publicidade é uma forma apelativa de utilizar o serviço de forma gratuita.	4,42	1,852

^b item removido da análise.

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

No entanto, a eliminação do item “*É preferível a posse do serviço ao seu arrendamento*” eleva este valor para 0,617 que se encontra no limiar do aceitável. Nestas características destaca-se a preferência dos treinadores de futebol pelo fornecimento de conteúdos por parte do próprio serviço ($\bar{x} = 5,77$, $s = 1,390$), demonstrando aceitação por produtos que possam complementar a oferta e conseqüentemente gerar novos fluxos de receita. Os treinadores de futebol demonstraram também preferência pela posse do serviço ($\bar{x} = 5,05$, $s = 1,585$) em detrimento do seu arrendamento.

No caso de ser necessário desembolsar uma quantia em dinheiro pela utilização do serviço, os inquiridos optaram, na sua maioria, por um valor fixo (56,70%) relativamente a um valor calculado proporcionalmente ao volume de utilização (43,30%).

Tabela 20. Estatísticas descritivas do componente Fluxos de Receita. Mecanismo de Preço.

Item	Frequência	Porcentagem
Valor proporcional ao volume de utilização	148	43,30%
Valor fixo, independentemente do volume de utilização	194	56,70%

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

4.3 Funcionalidades e características de um serviço profissional

Na Secção 3.3 do Capítulo 3 foram identificadas três grandes áreas funcionais nas quais se dividem os serviços profissionais que podem ser prestados aos treinadores de futebol através da internet. Com base nesses dados e na pesquisa das ofertas existentes no mercado foi construída e incluída no questionário uma escala de medida com a intenção de medir o grau de importância atribuído pelos treinadores às diversas funcionalidades que podem ser disponibilizadas por um serviço através da internet. A análise estatística aplicada a esta escala de medida, apresentada a seguir, pretende dar uma resposta parcial à questão de pesquisa QP3 (ver Capítulo 1). Assim, os 15 itens desta questão foram sujeitos a uma análise fatorial, apresentada na Tabela 21, utilizando como método de extração a análise de componentes principais e rotação ortogonal *varimax*. Os

pressupostos para a realização desta análise estão reunidos, dado que estamos perante uma escala do tipo Likert e que, pela aplicação do teorema do limite central, sabe-se que para o tamanho da amostra considerada ($n > 30$) a distribuição das variáveis tende para a normalidade (Field, 2009). A medida de Kaiser-Meyer-Olkin ($KMO = 0,923$) indica uma excelente adequação da amostra e o teste de esfericidade de Bartlett $\chi^2 (105) = 4414,301$ para um nível de significância $\alpha = 0,000$, indica a existência de correlação entre as variáveis, justificando a realização desta análise. Apesar de ter sido obtido um valor inferior a 0,00001 para a multicolinearidade, isso não é problema uma vez que estamos a realizar uma análise de componentes principais (Field, 2009).

Tabela 21. Resumo da análise fatorial – Funcionalidades.

Itens	Fator 1	Fator 2	Fator 3
	Observação e Análise de Equipas e Atletas	Treino e Equipas Técnicas	Época Desportiva e Quadro Competitivo
Definição do calendário competitivo.	0,234	0,249	0,806
Planeamento da época desportiva.	0,285	0,230	0,858
Definição de objetivos de formação, preparação e competição.	0,297	0,320	0,770
Criação de exercícios de treino.	0,207	0,825	0,248
Partilha de exercícios de treino com outros utilizadores do mesmo clube.	0,432	0,671	0,143
Preparação de sessões de treino.	0,229	0,831	0,327
Impressão de exercícios e sessões de treino.	0,372	0,698	0,268
Registo de observação e análise de atletas.	0,743	0,328	0,312
Registo de observação e análise de equipas.	0,760	0,238	0,234
Geração de relatórios de observação e análise.	0,787	0,265	0,234
Rastreamento da evolução de atletas ao longo do tempo.	0,789	0,271	0,314
Rastreamento da evolução de equipas ao longo do tempo.	0,855	0,197	0,218
Geração de relatórios de evolução.	0,830	0,192	0,282
Criação de anotações visuais em vídeos de situações específicas.	0,713	0,190	0,205
Partilha de registos de observação e análise com outros utilizadores do mesmo clube.	0,725	0,324	0,035
Valor próprio	8,707	1,510	1,018
Percentagem de variância	58,048	10,070	6,784
Percentagem de variância acumulada	58,048	68,118	74,903
Alpha de Cronbach	0,943	0,876	0,879

$KMO = 0,923$; Bartlett $\chi^2 (105) = 4414,301$, significativo a $\alpha = 0,000$.

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Pelo critério de Kaiser foram retidos três fatores com valor próprio superior a 1. Na tabela é apresentada a saturação de cada variável em cada um dos fatores retidos que, em conjunto, explicam 74,903% da variância.

A aglomeração de itens em cada um dos três fatores extraídos sugerem que estes correspondem às três áreas funcionais em que foram divididos os serviços profissionais que podem ser prestados aos treinadores de futebol. O Fator 1, a que se deu o nome de Observação e Análise de Equipas e Atletas, representa a área de observação e análise de equipas e atletas, abrangendo as funcionalidades de registo e análise de atletas e equipas, rastreamento da evolução de atletas e equipas, geração de relatórios de observação, análise e evolução, criação de anotações visuais em vídeos e partilha destas informações com outros utilizadores. O Fator 2, designado por Treino e Equipas Técnicas, engloba as funcionalidades de criação e partilha de exercícios de treino, a preparação de sessões de treino e a impressão de ambos, representando assim a área de treino e equipas técnicas. Finalmente, o Fator 3, ao qual foi dado o nome de Época Desportiva e Quadro Competitivo, representa a área de época desportiva e quadro competitivo e inclui as funcionalidades de definição do calendário competitivo e dos objetivos e planeamento da época.

Entre os três fatores, o fator Observação e Análise de Equipas e Atletas parece ser o mais importante, na medida em que explica a maior porção da variância total (58,048%). Segue-se o fator Treino e Equipas Técnicas, que explica 10,070% da variância. Por fim, o fator Época Desportiva e Quadro Competitivo, contabiliza 6,784% da variância explicada. Para estimar a fiabilidade deste instrumento, foi utilizado o coeficiente *Alpha* de Cronbach que permite examinar a consistência interna dos itens que constituem cada um dos fatores. Para o fator Observação e Análise de Equipas e Atletas o valor obtido foi de 0,943, para o fator Treino e Equipas Técnicas foi de 0,876 enquanto que para o fator Época Desportiva e Quadro Competitivo foi de 0,879. Estes valores revelam uma muito boa consistência interna.

A cada fator extraído foi associado um índice, constituído pelos itens que o compõem, para que fosse possível realizar análises estatísticas descritivas que possibilitassem conhecer a área das funcionalidades preferidas pelos inquiridos (ver Tabela 22). A análise efetuada evidencia que a área de funcionalidades considerada como mais importante num serviço profissional baseado na internet é a Época Desportiva e

Quadro Competitivo ($\bar{x} = 6,08$, $s = 0,986$), seguida pela área de Treino e Equipas Técnicas ($\bar{x} = 6,03$, $s = 1,005$) e pela área de Observação e Análise de Equipas e Atletas ($\bar{x} = 5,98$, $s = 0,932$).

Tabela 22. Estatísticas descritivas para os índices – Funcionalidades.

Índice	Média	Desvio-padrão
Observação e Análise de Equipas e Atletas	5,98	0,932
Treino e Equipas Técnicas	6,03	1,005
Época Desportiva e Quadro Competitivo	6,08	0,986

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

No fundo, estes resultados significam que os treinadores de futebol procuram ofertas de serviços que lhes proporcionem primeiramente a possibilidade de gerir a época desportiva do ponto de vista da calendarização e planeamento e do ponto de vista da definição de objetivos.

Na Tabela 23 são apresentados resultados estatísticos destes índices por função do inquirido. A função de Treinador (principal/adjunto/guarda-redes) evidencia prestar um nível de importância equilibrado às três áreas funcionais. Ainda assim, as funcionalidades que constituem a Época Desportiva e Quadro Competitivo ($\bar{x} = 6,16$, $s = 0,866$) são as mais valorizadas dentro desta função, seguidas pela área de Treino e Equipas Técnicas ($\bar{x} = 6,08$, $s = 0,925$) e Observação e Análise de Equipas e Atletas ($\bar{x} = 6,00$, $s = 0,866$).

Também a análise à função de Diretor/Coordenador técnico, a segunda mais representativa, demonstra equilíbrio nas três áreas de funcionalidades. Os inquiridos que desempenham esta função consideram mais importante a área de Observação e Análise de Equipas e Atletas ($\bar{x} = 5,94$, $s = 1,006$) seguida das áreas de Treino e Equipas Técnicas ($\bar{x} = 5,89$, $s = 1,113$) e Época Desportiva e Quadro Competitivo ($\bar{x} = 5,88$, $s = 1,075$). Apenas um respondente desenvolve a função de Observador e considera a Época Desportiva e Quadro Competitivo como o grupo de funcionalidades mais importante ($\bar{x} = 6,00$) com a Observação e Análise de Equipas e Atletas ($\bar{x} = 5,88$) a seguir e, por fim, o Treino e Equipas Técnicas ($\bar{x} = 5,50$).

Finalmente, os inquiridos com a função de Preparador físico deram a seguinte ordem de importância às três áreas de funcionalidades: Treino e Equipas Técnicas ($\bar{x} = 6,15$, $s = 0,822$), Observação e Análise de Equipas e Atletas ($\bar{x} = 5,93$, $s = 0,705$) e Época Desportiva e Quadro Competitivo ($\bar{x} = 5,80$, $s = 0,767$).

Tabela 23. Estatísticas descritivas para os índices por função – Funcionalidades.

Função		Média	Desvio-padrão
Índice			
Treinador (principal/adjunto/guarda-redes) (n = 246)			
	Observação e Análise de Equipas e Atletas.	6,00	0,866
	Treino e Equipas Técnicas.	6,08	0,925
	Época Desportiva e Quadro Competitivo.	6,16	0,907
Diretor/Coordenador técnico (n = 81)			
	Observação e Análise de Equipas e Atletas.	5,94	1,006
	Treino e Equipas Técnicas.	5,89	1,113
	Época Desportiva e Quadro Competitivo.	5,88	1,075
Observador (n = 1)			
	Observação e Análise de Equipas e Atletas.	5,88	-
	Treino e Equipas Técnicas.	5,50	-
	Época Desportiva e Quadro Competitivo.	6,00	-
Preparador físico (n = 5)			
	Observação e Análise de Equipas e Atletas.	5,93	0,705
	Treino e Equipas Técnicas.	6,15	0,822
	Época Desportiva e Quadro Competitivo.	5,80	0,767

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

De forma a completar a resposta à questão de pesquisa QP3 é também necessário conhecer quais as características de um serviço prestado através da internet preferidas pelos treinadores de futebol. Nesse sentido, foram também realizadas análises estatísticas aos itens utilizados para medir a perceção dos inquiridos relativamente à relação da qualidade com o preço do serviço e à necessidade de o serviço estar adaptado às necessidades de cada um. Foram também analisados os itens relacionados com o componente Canais na medida em que a forma de distribuir ou comunicar um serviço fazem também parte das suas características.

Para avaliar a relação qualidade-preço foi utilizada uma escala do tipo Likert com seis itens. Após a análise da consistência interna, dois desses itens foram removidos de

todas análises (ver Tabela 12 na Secção 4.2, p. 66). À semelhança do que foi efetuado para identificar as funcionalidades preferidas dos inquiridos, esta escala de medida foi sujeita a uma análise fatorial, resumida na Tabela 24. Também aqui foi utilizada a análise de componentes principais para extração dos fatores. Os dados mostraram-se adequados para a realização deste tipo de análise (KMO = 0,794; Bartlett χ^2 (6) = 478,323 significativo a $\alpha = 0,000$).

Tabela 24. Resumo da análise fatorial – Preço.

Itens	Fator 1 Relação Qualidade-Preço
Regra geral, quanto maior o preço de um serviço maior a sua qualidade.	0,832
O provérbio “O que é barato, sai caro” é geralmente verdade.	0,755
O preço de um serviço é um bom indicador da sua qualidade.	0,800
É sempre necessário pagar um pouco mais pelo melhor serviço.	0,844
Valor próprio	2,615
Percentagem de variância	65,368
Percentagem de variância acumulada	65,368
Alpha de Cronbach	0,823

KMO = 0,794; Bartlett χ^2 (6) = 478,323, significativo a $\alpha = 0,000$.

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Como expectável, pelo critério de Kaiser apenas foi retido um fator, que representa a relação da qualidade de um serviço com o seu preço e foi identificado como Relação Qualidade-Preço. Este fator explica 65,368% da variância. O valor obtido para a multicolineariedade foi de 0,244, superior aos 0,00001 necessários.

Foi criado um índice com as quatro variáveis que compõem o fator extraído. A análise estatística efetuada sobre esse índice não permite conclusões óbvias relativamente à opinião dos inquiridos no que respeita à relação qualidade-preço dos serviços ($\bar{x} = 4,31$, $s = 1,292$). Por esse motivo, o índice foi transformado numa nova variável dicotómica com o ponto de corte na média. A nova variável tomou o valor 1 para os casos em que o valor do índice era igual ou superior à média e o valor 0 para os casos em que o valor do índice era inferior à média. No total, 66,10% (n = 226) dos inquiridos responderam acima

da média, dando uma indicação clara da sua preferência por um serviço que se distinga pela qualidade e não pelo preço.

A relevância de um serviço estar adaptado às necessidades dos inquiridos foi também avaliada recorrendo a uma escala do tipo Likert e foi também sujeita a uma análise fatorial para reduzir o número de variáveis. O problema de consistência interna nesta escala teve um impacto ainda maior e foi necessário eliminar duas das quatro variáveis que a compunham. Para a extração dos fatores foi utilizada a análise de componentes principais. Os dados posicionaram-se no limiar da adequabilidade para a realização deste tipo de análise (KMO = 0,500; Bartlett $\chi^2(1) = 48,200$ significativo a $\alpha = 0,000$). Também neste caso, o esperado era reter um fator, seguindo o critério de Kaiser.

Tabela 25. Resumo da análise fatorial – Grau de Customização.

Itens	Fator 1 Grau de Customização
A minha preferência vai para serviços que ofereçam o que não consigo encontrar noutros serviços.	0,826
Dou preferência a serviços que satisfaçam as minhas necessidades específicas.	0,826
Valor próprio	1,364
Percentagem de variância	68,190
Percentagem de variância acumulada	68,190
Alpha de Cronbach	0,525

KMO = 0,500; Bartlett $\chi^2(1) = 48,200$, significativo a $\alpha = 0,000$.

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Esse fator foi designado por Grau de Customização e explica 68,190% da variância. A Tabela 25 apresenta a saturação de cada uma das variáveis. O valor obtido para a multicolineariedade foi de 0,868. Foi criado um índice, com as duas variáveis que compõem o fator extraído, sobre o qual foi realizada uma análise descritiva. Essa análise indica uma ligeira preferência dos respondentes por usufruir de um serviço adaptado às suas necessidades ($\bar{x} = 5,13$, $s = 1,104$).

No que respeita às características relacionadas com o componente Canais, as escalas de medida desenvolvidas incluíam diversas variáveis com o objetivo de avaliar

cada uma das cinco fases enunciadas no Capítulo 3 (ver Tabela 7 na Secção 3.5, p. 51). Para estimar o grau de importância atribuído à fase de avaliação do serviço foi apenas incluída uma variável. Relembrando os dados apresentados na Secção 4.2 deste capítulo, os resultados indicam que os respondentes dão grande importância à possibilidade experimentar o serviço de forma gratuita antes de tomar a decisão de o adquirir ($\bar{x} = 6,46$, $s = 1,003$). Para avaliar a fase da compra foi também incluída apenas uma variável. Os resultados indicam que os inquiridos dão alguma importância à possibilidade de utilizar o próprio serviço para comprar/remover funcionalidades extra ($\bar{x} = 5,71$, $s = 1,280$). Relativamente à fase de entrega do serviço, foi criado um índice para agregar as duas variáveis incluídas nesta escala “*Aceder ao serviço através de dispositivos móveis (p. ex.: smartphone ou tablet)*” e “*Ter o serviço sempre disponível e funcional*”. O índice resultante evidencia a elevada importância que os treinadores de futebol atribuem à conveniência ($\bar{x} = 6,41$, $s = 0,919$).

A fase de pós-venda foi avaliada pelos respondentes através de uma variável do tipo Likert e de uma variável nominal. A primeira pretendia conhecer a importância dada pelos inquiridos à possibilidade de cancelar o serviço a qualquer momento, algo bastante plausível atualmente e principalmente nos serviços prestados através da internet. A segunda tinha como objetivo conhecer a preferência dos respondentes no que diz respeito à forma de comunicação entre o prestador e o utilizador durante o período de utilização do serviço (*e.g.*, para suporte técnico). Os dados recolhidos indicam que é prestada uma grande importância ao cancelamento do serviço em qualquer instante ($\bar{x} = 5,99$, $s = 1,378$). Indicam também que o modo preferido de comunicação é o correio eletrónico, selecionado por 61,40% dos respondentes.

Em resumo, a área funcional a que, globalmente, os treinadores de futebol dão mais importância é aquela que inclui funcionalidades relativas à gestão da época desportiva e ao quadro competitivo, como sejam o planeamento da época e a definição de objetivos e do calendário das competições. Aos treinadores agrada um serviço que privilegie a qualidade, que esteja moderadamente adaptado às suas necessidades e disponível para experimentação. A conveniência de ter acesso ao serviço a qualquer hora e em qualquer lugar é algo a que os treinadores de futebol dão muita importância. Estes também valorizam a sua autonomia na inclusão/remoção de novas funcionalidades durante a utilização do serviço e a possibilidade de o cancelar a qualquer momento. Os treinadores

de futebol valorizam uma comunicação personalizada sendo a sua forma de comunicação favorita, também ela baseada na internet, o correio eletrónico.

4.4 Taxonomias de modelos de negócio para a prestação de serviços

Olhar para o modelo de negócio a partir de cada um dos quatro componentes analisados torna possível perceber e identificar as características das taxonomias identificadas no capítulo anterior que são mais e menos favoráveis para a prestação de um serviço profissional através da internet. Para atingir esse fim, as diversas variáveis incluídas no questionário com o objetivo de se proceder à classificação do modelo de negócio (ver Tabela 9 na Secção 3.5, p. 57) foram sujeitas a análises estatísticas, permitindo verificar se as taxonomias de modelos de negócio que serviram de base para este estudo são, ou não, apropriadas para a prestação de serviços através da internet a treinadores de futebol. As variáveis medidas em escalas do tipo Likert foram todas transformadas em variáveis categóricas, binárias. No processo de transformação dessas variáveis, o ponto de corte foi a sua média quando se tratava de uma única variável ou, no caso de se tratar de mais do que uma variável, o ponto de corte foi o valor do índice para elas criado. Sempre que uma característica foi avaliada com base em múltiplas variáveis, foi calculado o grau de correlação entre estas de forma a garantir a consistência interna, tendo sido utilizado para o efeito o coeficiente *Alpha* de Cronbach.

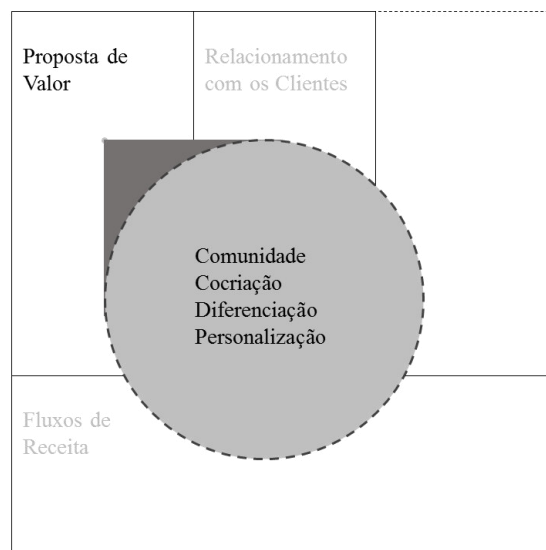
O primeiro componente a ser analisado foi a Proposta de Valor. Este componente foi avaliado pelos inquiridos de acordo com as características *Preço*, *Grau de Customização* e *Funcionalidades* (ver Tabela 7 na Secção 3.5, p.51). Para este componente, apenas duas das variáveis utilizadas para avaliar a característica *Funcionalidades* foram consideradas para avaliar características associadas à taxonomia **Comunidade**. Estas variáveis são relativas a funcionalidades de partilha com outros utilizadores (partilha de exercícios de treino e partilha de registos de observação). Estas revelam uma razoável consistência interna com um valor de 0,780 para o coeficiente *Alpha*. Entre os inquiridos, 64,30% (n = 220) demonstraram preferência por esta característica, evidenciando a existência de aceitação para esta taxonomia de modelos de negócio.

Para avaliar o componente Proposta de Valor foram também incluídas variáveis com o potencial de representarem características únicas de outras classes de modelos de

negócio. Estas variáveis foram também sujeitas à análise estatística. Ainda nas *Funcionalidades*, foram incluídas variáveis que permitem caracterizar a cocriação de valor, nomeadamente as três variáveis que constituem a área da época desportiva e quadro competitivo (ver Tabela 21 da Secção 4.3, p. 74) e as variáveis relacionadas com o registo de observação e análise de atletas e equipas, a criação de exercícios de treino, a preparação de sessões de treino e a criação de anotações visuais em vídeos. O teste à consistência interna destas oito variáveis resultou num valor de 0,898 para o coeficiente *Alpha*, revelando a existência de correlação entre elas. Em 51,80% (n = 177) dos casos, é demonstrada uma preferência pelas funcionalidades associadas à **Cocriação** de valor.

Relativamente ao *Preço*, a preferência por um preço mais baixo por contraponto à preferência por maior qualidade pode ser transposta para uma característica de uma classe de modelos de negócio (ver Linder & Cantrell, 2000). Pelo mapeamento direto desta característica com as estratégias genéricas de *low-cost* e diferenciação, esta última será a designação adotada para esta característica. As estatísticas descritivas indicam que 50,90% (n = 174) dos respondentes preferem uma maior qualidade em detrimento de um preço mais baixo. Este resultado evidencia um equilíbrio entre aqueles que preferem o custo baixo e aqueles que têm preferência pela **Diferenciação**.

Figura 6. Classes de modelos de negócio do componente Proposta de Valor.



Fonte: elaborado pelo próprio autor.

A última característica que foi considerada na avaliação da Proposta de Valor, o *Grau de Customização*, estima a preferência dos inquiridos por um serviço que privilegie a adaptação em detrimento da standardização, o que do ponto de vista deste componente do modelo de negócio pode ser representativo de uma nova classe, aqui designada por **Personalização**. Para esta característica, 52,30% (n = 179) dos casos demonstraram preferir serviços que representem um maior grau de adaptação às suas necessidades. Na análise efetuada ao componente Proposta de Valor foram incluídas variáveis que avaliam características passíveis de representar as seguintes quatro classes de modelos de negócio: **Comunidade**, **Cocriação**, **Diferenciação** e **Personalização**. Apesar de individualmente todas estas características terem sido capazes de reunir a preferência da maioria dos inquiridos, apenas a característica associada à taxonomia **Comunidade** se destacou da metade da amostra.

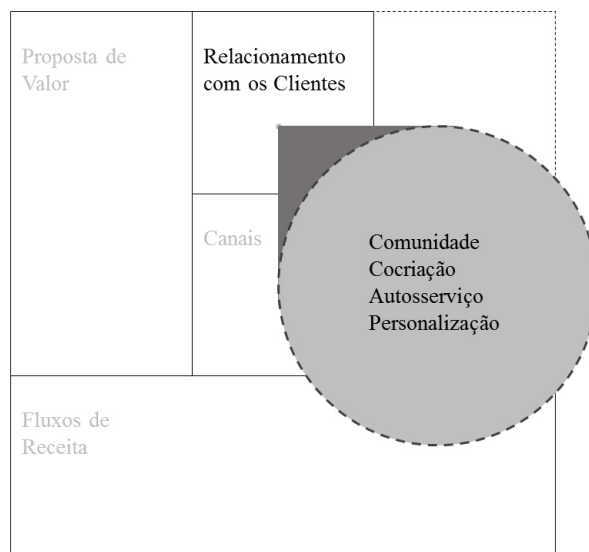
O segundo componente analisado neste estudo, o componente Relacionamento com os Clientes, foi avaliado relativamente ao *Tipo de Relacionamento*. Para isso, foram considerados os tipos de relacionamento assistência pessoal, cocriação, comunidade e autosserviço. Todos eles, do ponto de vista deste componente, podem representar características de classes de modelos de negócio. A inclusão de variáveis relativas a funcionalidades de partilha (partilha de experiências de utilização do serviço, partilha de experiências profissionais, publicação de avisos e anúncios) e relativas à comunicação em tempo real com outros utilizadores serviu para caracterizar a classe **Comunidade**. As quatro variáveis revelaram uma boa consistência interna, com o valor do *Alpha* a atingir 0,816. Esta característica reuniu a preferência de 50,60% (n= 173) dos inquiridos.

Para avaliar o tipo de relacionamento cocriação, foram utilizadas variáveis que mediam a importância de o utilizador ter a possibilidade de criar um serviço customizado e de participar ativamente na criação do serviço desejado. O valor do *Alpha* de Cronbach para estas duas variáveis foi de 0,727. A capacidade do utilizador de, através da utilização de um qualquer serviço, fazer emergir valor que permita, por exemplo, um aumento de desempenho nas atividades que realiza no seu dia a dia, é uma característica importante num modelo de negócio e por isso pode servir para caracterizar uma taxonomia de modelos de negócio, que aqui se designa por **Cocriação**. A percentagem de inquiridos

que atribuiu uma importância acima da média a esta característica foi de 62,30% (n = 213).

Outra classe de modelo de negócio que pode emergir do componente Relacionamento com os Clientes é a classe **Autosserviço**. Para avaliar o tipo de relacionamento autosserviço foram utilizados os itens “O utilizador tem a possibilidade de consultar informação de ajuda e suporte de forma autónoma” e “O utilizador tem a possibilidade de seleccionar diferentes funcionalidades que correspondam às suas necessidades”, cuja análise à consistência interna resultou no valor de 0,816 para o coeficiente *Alpha*. Uma análise às frequências de resposta para esta característica indicou que 64,60% (n = 221) dos inquiridos consideram a característica de autosserviço importante, demonstrando assim aceitação por uma possível taxonomia designada por **Autosserviço**.

Figura 7. Classes de modelos de negócio do componente Relacionamento com os Clientes.



Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Para finalizar a análise do componente Relacionamento com os Clientes, foram utilizadas quatro variáveis para avaliar o tipo de relacionamento assistência pessoal. Este tipo de relacionamento pode representar uma característica taxonómica do modelo de

negócio, a **Personalização**. As variáveis são “*Deve ser prestada atenção personalizada a todos os utilizadores*”, “*Ouvir o que os utilizadores têm para dizer é uma competência importante*”, “*O serviço pós-venda é tão importante como a própria venda*” e “*Deve existir facilidade de acesso ao chat para obtenção de mais informação*”. O valor do Alpha de Cronbach para as quatro variáveis foi de 0,761. A análise de frequências revela que 55,00% (n = 188) dos inquiridos demonstram preferência por um relacionamento de maior **Personalização**.

A análise às características avaliadas a partir do componente Relacionamento com os Clientes revelou a preferência dos inquiridos por características que pela sua especificidade podem representar as taxonomias **Comunidade**, **Cocriação**, **Autosserviço** e **Personalização**. As características referentes à **Cocriação** e ao **Autosserviço** foram as que mais se destacaram, reunindo a preferência de mais de 60% da amostra. Ambas apresentam fortes possibilidades de caracterizarem novas classes de modelos de negócio.

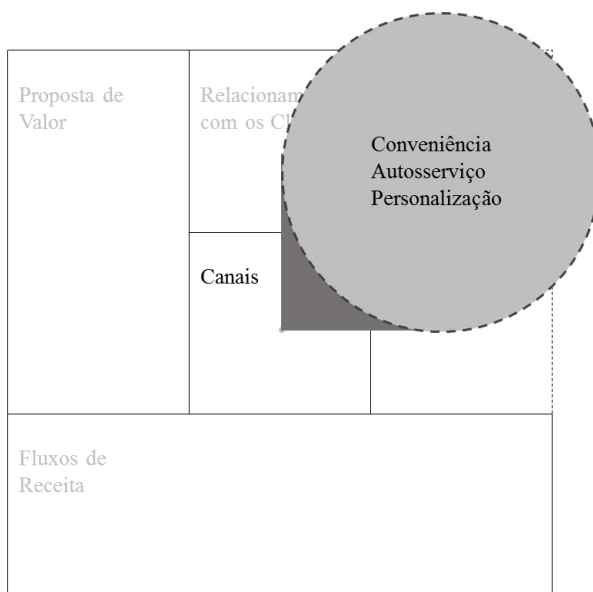
O terceiro componente analisado diz respeito aos Canais. Este componente, após ter sido analisado relativamente a cada uma das suas cinco fases foi também alvo de análise no que diz respeito à sua contribuição para caracterizar taxonomias de modelos de negócio. Para a avaliação deste componente foram incluídas no questionário dois tipos de variáveis. Variáveis medidas em escalas do tipo Likert e variáveis categóricas de resposta múltipla. Para ser possível analisar estas variáveis conjuntamente, agrupando-as quando representavam a mesma característica, as variáveis contínuas foram transformadas em variáveis dicotómicas e para as variáveis categóricas foi calculada uma nova variável de acordo com a tabela de verdade da disjunção lógica, *i.e.*, a seleção de uma das respostas possíveis de entre as que representam uma determinada característica, significa a preferência do inquirido por essa característica e, em consequência, pela classe por ela representada.

As variáveis do componente Canais foram agrupadas de acordo com três diferentes características de classes do modelo de negócio. As variáveis “*Experimentar o serviço de forma gratuita antes de tomar a decisão de o adquirir*”, “*Aceder ao serviço através de dispositivos móveis (p. ex.: smartphone ou tablet)*” e “*Ter o serviço sempre disponível e funcional*” representam a característica da conveniência. O teste à consistência interna destes itens resultou num valor de 0,818 para o coeficiente Alpha de Cronbach. Esta

característica representa a taxonomia **Conveniência** e reuniu a preferência de 59,90% (n = 205) dos inquiridos neste estudo, que consideram a possibilidade utilizar o serviço a qualquer hora e em qualquer lugar de enorme importância.

As variáveis “*Utilizar o próprio serviço para comprar/remover funcionalidades extra*” e [ter a possibilidade de] “*Cancelar o serviço a qualquer momento*” juntamente com as opções “*Funcionalidade de ajuda do serviço*” e “*Consulta das questões de suporte mais frequentes*”, utilizadas para avaliar a fase de pós-venda, e “*Vídeos online*”, utilizada para avaliar a fase de conscientização, foram selecionadas para representar a característica de autosserviço, representativa da classe aqui designada por **Autosserviço**. Esta característica recebeu a preferência de 83,90% (n = 287) da amostra, indicando um elevado grau de autonomia por parte dos treinadores de futebol nas diversas fases do canal (e.g., compra e pós-venda).

Figura 8. Classes de modelos de negócio do componente Canais.



Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Por fim, as opções “*Correio eletrónico*”, “*Telefone/Telemóvel*”, “*Chat*”, “*SMS*” e “*Redes sociais*” também utilizadas na avaliação das fases de pós-venda e conscientização, representam a característica de personalização. Associada a ela, a classe **Personalização**

reuniu a preferência de praticamente a totalidade da amostra. As opções consideradas para avaliar esta classe foram da preferência de 99,40% (n = 340) dos inquiridos. Esta percentagem não é estranha e decorre da forma utilizada para criar a variável que representa esta característica.

No componente Canais foram encontradas três características cujo caráter único resulta na possibilidade de representarem as taxonomias de modelos de negócio **Conveniência**, **Autosserviço** e **Personalização**. Duas delas, o **Autosserviço** e a **Personalização**, reuniram a preferência da esmagadora maioria dos inquiridos. A terceira, **Conveniência**, apesar de ter superado 50% da amostra, ficou bastante aquém dos resultados atingidos pelas outras duas taxonomias.

Finalmente, o quarto e último componente, os Fluxos de Receita. A avaliação a este componente incidiu nas características *Tipo de Fluxo*, *Mecanismo de Preço* e *Fluxos Complementares*. Também neste caso, existiam dois tipos diferentes de variáveis que foi necessário harmonizar. No entanto, considerando que a variável categórica apenas permitia selecionar um de dois valores, valores que têm um mapeamento direto para diferentes características de classes do modelo de negócio, apenas foi necessário intervir sobre a variável que foi medida com recurso a uma escala do tipo Likert, seguindo os procedimentos já explicados para os outros componentes.

As variáveis incluídas neste componente permitem mapear cinco características de taxonomias de modelos de negócio, de acordo com o que foi apresentado na Tabela 9 da Secção 3.5 do capítulo anterior. A primeira característica refere-se à criação de uma plataforma capaz de intermediar a relação entre duas partes. Por isso, essa característica é representativa da classe **Intermediação**. Para avaliar a preferência dos inquiridos por esta característica foi utilizada a variável “*O serviço deve funcionar como uma plataforma de compra e venda de conteúdos a terceiros (p. ex.: relatórios de observação)*” e apenas 43,90% (n = 150) dos inquiridos mostraram estar de acordo com esta possibilidade.

A segunda característica diz respeito à possibilidade do próprio serviço fornecer informações úteis aos seus utilizadores e representa a classe **Infomediação**. Para medir a preferência por esta característica foi apenas utilizada a variável “*O serviço deve fornecer conteúdos aos seus utilizadores (p. ex.: exercícios de treino)*”. A **Infomediação** reuniu a preferência de 68,40% (n = 234) dos respondentes.

A terceira característica avaliada no componente Fluxos de Receita consiste numa utilização do serviço suportada por publicidade. O item ao qual esta característica corresponde reuniu a preferência de 52,60% (n = 180) dos inquiridos. Estes inquiridos demonstraram interesse em utilizar o serviço de forma gratuita tendo, para isso, de visualizar anúncios publicitários, o que corresponde à taxonomia **Publicidade**.

As duas últimas características relacionam-se e serviram para avaliar o *Mecanismo de Preço* preferido pelos treinadores de futebol. Por um lado, quando a forma de cálculo do preço a pagar na utilização do serviço corresponde a um valor proporcional ao volume de utilização, a característica subjacente representa a classe **Utilidade**. Apenas 43,30% (n = 148) dos respondentes optaram por este mecanismo.

Figura 9. Classes de modelos de negócio do componente Fluxos de Receita.



Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Os restantes 56,70% (n = 194) demonstraram preferência pela classe **Subscrição**. Esta classe é caracterizada pelo pagamento de um valor fixo por parte dos utilizadores, mensalmente ou anualmente, independentemente do volume de utilização do serviço.

4.5 A emergência de novos modelos de negócio baseados na internet

A criação de novos modelos de negócio acontece através da combinação de características de duas ou mais classes já existentes (Linder & Cantrell, 2000). Nesta secção, serão combinadas as classes identificadas na secção anterior com o objetivo de fazer emergir novos modelos de negócio. Para tal, foram apenas consideradas para esta análise as classes para as quais a preferência demonstrada pelos inquiridos, em termos percentuais, foi superior à média das percentagens de todas as classes. Em média, as classes identificadas na secção anterior reuniram a preferência de 59,90% dos inquiridos. Assim, na Tabela 26 são apresentadas apenas as classes que recolheram, no mínimo, a preferência de 205 inquiridos, e que serão agora alvo de análise.

Tabela 26. Taxonomias preferidas pelos treinadores de futebol.

Taxonomia	Componente	Percentagem
Personalização	Canais	99,40%
Autosserviço	Canais	83,90%
Infomediação	Fluxos de Receita	68,40%
Autosserviço	Relacionamento com os Clientes	64,60%
Comunidade	Proposta de Valor	64,30%
Cocriação	Relacionamento com os Clientes	62,30%
Conveniência	Canais	59,90%

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Para fazer emergir e consequentemente identificar os modelos de negócio mais apropriados para a prestação de serviços através da internet foram utilizadas tabelas de contingência. As tabelas de contingência são utilizadas para analisar dados de duas ou mais variáveis categóricas (Agresti & Finlay, 2009) permitindo entender a forma como estas se relacionam (Malhotra, Birks, & Wills, 2012). Esta ferramenta estatística é particularmente útil para analisar a relação entre as múltiplas variáveis que constituem as diversas taxonomias do modelo de negócio (Groth & Nielsen, 2015). Nesta secção estão patentes todas as tabelas de contingência que resultaram nas associações de maior relevância e interesse. As áreas a sombreado nas tabelas apresentadas de seguida indicam as associações que reúnem uma percentagem mais elevada da preferência dos

respondentes. As restantes associações, menos relevantes, podem ser consultadas no Apêndice IV. Nenhuma associação que incluísse a classe **Personalização (C)**, com origem no componente Canais, foi considerada estatisticamente significativa. Por esse motivo, essas tabelas não foram incluídas neste trabalho. Pelo contrário, todas as associações patentes nas tabelas apresentadas neste documento são estatisticamente significativas ao nível $p < 0,001$.

De entre todas as classes identificadas na Secção 4.4, o **Autosserviço** foi a única selecionada para esta análise por dois componentes distintos: Relacionamento com os Clientes e Canais. Assim, estas classes foram combinadas no sentido de identificar uma associação entre ambas. O resultado dessa associação é apresentado na Tabela 27. Para verificar a existência de correlação entre estas classes foi usado o teste do Qui-quadrado de Pearson, que testa a hipótese nula das variáveis serem independentes. O resultado do teste indicou que, entre ambas as classes **Autosserviço**, existe uma associação significativa ($\chi^2(1) = 14,904, p < 0,001$).

Tabela 27. Tabela de contingência Autosserviço (RC) x Autosserviço (C).

		Autosserviço (C)		Total
		-	+	
Autosserviço (RC)	-	32	89	121
	+	23	198	221
Total		55	287	342

$\chi^2(1) = 14,904, p < 0,001$

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

A análise a esta tabela confirmou a preferência dos inquiridos pelo **Autosserviço** e permitiu perceber que 57,90% (n = 198) destes demonstra essa preferência em ambos os componentes. Outra indicação importante que resulta da associação destas variáveis é que 89,60% daqueles que manifestaram a sua preferência pelo **Autosserviço** através do componente Relacionamento com os Clientes também o demonstraram quando avaliavam o componente Canais. A preferência demonstrada pelo **Autosserviço** em

ambos os componentes analisados evidencia uma forte predisposição dos treinadores de futebol para um modelo de negócio que privilegie encontros com o serviço totalmente mediados pela tecnologia.

A associação entre as classes **Comunidade (PV)** e **Autosserviço (C)**, do componente Canais, também reuniu a preferência de uma grande parte dos inquiridos (ver Tabela 28). As características associadas a estas duas classes recolheram, em simultâneo, a preferência de 57,30% (n = 196) da amostra.

Tabela 28. Tabela de contingência Comunidade (PV) x Autosserviço (C).

		Autosserviço (C)		Total
		-	+	
Comunidade (PV)	-	31	91	122
	+	24	196	220
Total		55	287	342

$$\chi^2(1) = 29,065, p < 0,001$$

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Apenas 10,90% (n = 24) dos respondentes que demonstraram interesse pelas funcionalidades inerentes à utilização do serviço em comunidade não o demonstraram também relativamente ao **Autosserviço (C)**. O teste do Qui-quadrado revelou a existência de uma associação significativa entre estas variáveis ($\chi^2(1) = 29,065, p < 0,001$).

Menos relevante, mas ainda assim capaz de reunir a preferência de mais de metade da amostra, foi o resultado da associação entre duas das classes que resultaram da avaliação ao componente Relacionamento com os Clientes: a **Cocriação (RC)** e o **Autosserviço (RC)**. O resultado dessa associação, apresentado na Tabela 29, indica que 53,20% (n = 182) dos inquiridos demonstra preferência por ambas as classes.

Este resultado revela ainda a existência de um número elevado de inquiridos cuja preferência não recai sobre nenhuma destas classes. Esse número atinge 26,30% (n = 90) da amostra, *i.e.*, mais de um quarto dos inquiridos.

O resultado do Qui-quadrado ($\chi^2(1) = 107,129$, $p < 0,001$) permite rejeitar a hipótese nula de que as variáveis são estatisticamente independentes.

Tabela 29. Tabela de contingência Cocriação (RC) x Autosserviço (RC).

		Autosserviço (RC)		Total
		-	+	
Cocriação (RC)	-	90	39	129
	+	31	182	213
Total		121	221	342

$\chi^2(1) = 107,129$, $p < 0,001$

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

A associação entre a classe **Cocriação (RC)** e a classe **Autosserviço (C)**, originária do componente Canais, mostrou ser similar à associação descrita anteriormente no que diz respeito ao número de inquiridos que demonstrou a sua preferência por ambas, 56,40% ($n = 193$). No entanto, neste caso, não se verifica um número tão elevado de inquiridos que não demonstraram preferência por nenhuma delas (ver Tabela 30). De realçar que os inquiridos que demonstram preferência pelas características de ambas as classes representam 90,60% daqueles que indicaram preferir a **Cocriação (RC)**.

Tabela 30. Tabela de contingência Cocriação (RC) x Autosserviço (C).

		Autosserviço (C)		Total
		-	+	
Cocriação (RC)	-	35	94	129
	+	20	193	213
Total		55	287	342

$\chi^2(1) = 18,740$, $p < 0,001$

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Também aqui existe algum paralelismo com a associação analisada anteriormente, entre esta mesma **Cocriação (RC)** e o **Autosserviço (RC)**, oriundo do componente Relacionamento com os Clientes. O teste do Qui-quadrado indicou a existência de uma significativa associação entre ambas as variáveis ($\chi^2(1) = 18,740$, $p < 0,001$).

Na análise conjunta às classes **Autosserviço (C)** e **Conveniência (C)** (ver Tabela 31), novamente duas classes oriundas do mesmo componente, Canais, destaca-se de imediato a elevada percentagem de respondentes, 93,20% ($n = 191$), que, demonstrando ter preferência pela **Conveniência (C)** também o demonstraram relativamente ao **Autosserviço (C)**. Este grupo representa 55,80% do total de respondentes.

Tabela 31. Tabela de contingência Autosserviço (C) x Conveniência (C).

		Conveniência (C)		Total
		-	+	
Autosserviço (C)	-	41	14	55
	+	96	191	287
Total		137	205	342

$\chi^2(1) = 32,463$, $p < 0,001$

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

De destacar também o número relativamente elevado de inquiridos que, apesar de preferirem o **Autosserviço (C)**, não estão interessados na **Conveniência (C)**. Estes representam 28,10% ($n = 96$) da amostra. Também neste caso, o teste do Qui-quadrado permitiu a rejeição da hipótese nula ($\chi^2(1) = 32,463$, $p < 0,001$).

Por fim, a Tabela 32 apresenta os resultados obtidos na tabela de contingência entre as características que representam as classes **Autosserviço (C)** e **Infomediação (FR)**. Esta associação é a mais relevante porque é aquela que apresenta o melhor resultado no que diz respeito à preferência dos treinadores de futebol.

Estas duas classes de modelos de negócio recolheram, em conjunto, a preferência de 61,10% ($n = 209$) da amostra, cerca de dois terços. O número de respondentes que não evidencia preferir o **Autosserviço (C)** mostrou-se bastante dividido relativamente à

Infomediação (FR), com 54,50% (n = 30) a não mostrar também preferência pela segunda contra 45,50% (n = 25) que preferem esta classe. O teste do Qui-quadrado de Pearson indicou a existência de uma associação significativa entre estas duas variáveis ($\chi^2(1) = 16,000, p < 0,001$).

Tabela 32. Tabela de contingência Autosserviço (C) x Infomediação (FR).

		<i>Infomediação (FR)</i>		Total
		-	+	
Autosserviço (C)	-	30	25	55
	+	78	209	287
Total		108	234	342

$\chi^2(1) = 16,000, p < 0,001$

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Excluindo a classe **Personalização (C)**, pelos motivos já indicados no início desta secção, todas as classes que foram consideradas elegíveis para esta análise fazem parte de pelo menos uma das associações que reúnem a preferência de mais de metade dos respondentes, podendo assim formar a base para novos modelos de negócio.

4.6 Síntese e conclusão

Neste capítulo foram efetuados um conjunto de procedimentos estatísticos com o objetivo de dar resposta às questões de pesquisa deste estudo. As análises efetuadas permitiram não só identificar quais são as características que os treinadores de futebol encaram como mais importantes num serviço prestado através da internet, mas também identificar um conjunto de características que, estando associadas a cada um dos quatro componentes do modelo de negócio analisados neste estudo, são também representativos de algumas das classes de modelos de negócio que foram identificadas em capítulos anteriores.

Outras características, dado o seu carácter único e específico, permitiram também identificar potenciais novas classes de modelos de negócio para a prestação de serviços

através da internet. A identificação dessas características permitiu saber, em cada um dos componentes analisados, quais as classes de modelos de negócio mais adequadas para a prestação de um serviço deste tipo. A combinação dessas classes permitiu ainda conhecer novos modelos de negócio e quais os mais adequados para servir a população-alvo deste estudo.

No Capítulo 5 estas conclusões serão detalhadas, procurando dar resposta às questões de pesquisa deste estudo, mas também identificando contributos teóricos e implicações práticas para os resultados aqui obtidos.

5. Conclusão

O intuito desta investigação foi identificar os modelos de negócios baseados na internet que mais se apropriam à prestação de serviços profissionais a treinadores de futebol. Para se conseguir essa identificação, procurou-se resposta para cinco questões de pesquisa, ora através da análise das ofertas de serviços atualmente no mercado, ora através da realização de análises estatísticas sobre os dados recolhidos através da aplicação de um questionário, resultado de um desenho de pesquisa transversal.

Este capítulo encontra-se organizado da seguinte forma. Na Secção 5.1 são discutidas as principais conclusões retiradas da análise dos dados, relativamente a cada uma das cinco questões de pesquisa do estudo. De seguida, na Secção 5.2 são apresentados os contributos teóricos da dissertação. Na Secção 5.3 são discutidas as implicações práticas que resultam desta investigação. A Secção 5.4 enumera as limitações deste estudo. Na Secção 5.5 são apresentadas algumas sugestões de investigação para o futuro. Finalmente, na Secção 5.6 são tecidas algumas considerações finais acerca desta investigação e dos resultados alcançados.

5.1 Resumo e discussão dos resultados obtidos

Os dados analisados neste estudo foram recolhidos de duas formas distintas, tendo em mente o objetivo de identificar as características e as taxonomias dos modelos de negócio baseados na internet mais apropriadas para a prestação de serviços a treinadores de futebol. Por um lado, foram recolhidos através de uma pesquisa exploratória às ofertas de serviços existentes no mercado. Por outro lado, foram recolhidos através da aplicação de um questionário à totalidade da população de treinadores de futebol em Portugal. As respostas às cinco questões de pesquisa que orientaram o estudo, apresentadas a seguir, foram elaboradas com base na pesquisa exploratória (QP1 e QP2), na análise estatística dos dados recolhidos (QP3 e QP5) e na combinação de ambas (QP4), sempre complementadas pela revisão da literatura efetuada.

A resposta à questão de pesquisa QP1 – **Que serviços profissionais podem ser prestados a treinadores de futebol, através da internet, que os auxiliem a desenvolver as atividades de coordenação, treino e formação?** – baseou-se numa breve consulta à literatura da área do desporto e em particular do futebol, mas baseou-se

sobretudo na pesquisa e análise de ofertas de serviços já existentes no mercado. Esse processo resultou na identificação de três áreas para as quais podem ser prestados serviços profissionais aos treinadores: (i) época desportiva e quadro competitivo; (ii) treino e equipas técnicas; e (iii) observação e análise de equipas e atletas.

A primeira área diz respeito à planificação da época desportiva, ao seu planeamento e à definição de objetivos nas dimensões de formação, preparação e competição. Diz também respeito à definição de um calendário competitivo do qual decorrem, inevitavelmente, a planificação e o planeamento da época desportiva. Os serviços que pretendam dar resposta a esta área deverão fornecer aos treinadores de futebol as ferramentas necessárias que lhes possibilite não só a criação dos conteúdos relevantes para o desenvolvimento das suas atividades (*e.g.*, criação do calendário competitivo das diversas competições, definição de objetivos para as várias equipas) mas também a partilha destes conteúdos entre os demais elementos que constituem uma equipa técnica e outros treinadores que integrem o seu clube.

A segunda área engloba questões relacionadas com o treino, como a criação de exercícios de treino e a preparação de sessões de treino, e com a partilha destes conteúdos entre os diversos intervenientes que compõem as equipas técnicas. É preciso que os serviços forneçam soluções que permitam a realização destas atividades por parte dos treinadores de futebol, mas que considerem também as condições em que estas são realizadas, nomeadamente as condições climatéricas que podem inviabilizar o uso de dispositivos eletrónicos.

A terceira área que foi identificada inclui toda a gestão de observações de equipas e atletas. Para responder a esta área, um serviço deverá permitir o registo das observações efetuadas, pelo que deverá considerar ofertas que permitam a mobilidade dos utilizadores, mas também uma posterior análise às mesmas, fazendo deste modo emergir o real valor da realização desta atividade. É cada vez mais comum efetuar a observação e análise do desempenho recorrendo à análise de vídeos.

Também a resposta à questão de pesquisa QP2 – **Quais os serviços já oferecidos através da internet aos treinadores de futebol e quais os produtos substitutos e complementares?** – emergiu da pesquisa de serviços profissionais existentes no mercado. A oferta atual é diversa e varia entre serviços genéricos e serviços focados numa determinada área (*e.g.*, observação). De entre os serviços genéricos, as soluções

oferecidas incluem uma grande variedade funcional que tocam transversalmente nas diversas necessidades de um clube de futebol, indo para além daquilo que são as atividades de um treinador de futebol. Estas vão desde a gestão operacional (*e.g.*, gestão de associados) até à gestão técnica, em particular a gestão do treino, onde se destacam funcionalidades de criação de exercícios de treino.

Os serviços mais especializados dedicam-se a responder às necessidades de áreas específicas dentro do futebol. Atualmente, estas ofertas estão sobretudo focadas na área da observação, com particular enfoque na análise de equipas e atletas com recurso ao vídeo. Algumas destas ofertas, sejam ou não disponibilizadas através da internet, requerem a instalação de câmaras de vídeo nos estádios de futebol para recolha de imagens, tornando esta opção apenas acessível aos clubes com maior capacidade financeira. Outras ofertas permitem a criação de bases de dados de equipas e atletas mediante o registo de observações para um conjunto de atributos e características relevantes.

As ofertas substitutas encontradas no mercado reduzem-se ao fornecimento das funcionalidades referentes às três áreas identificadas anteriormente num suporte físico. Este tipo de oferta, obviamente vítima da evolução tecnológica resultante do aparecimento da internet e da desmaterialização de processos, concorre ainda com as ofertas tecnologicamente mais evoluídas. É na área da observação e análise que se encontram ofertas de serviços complementares. São vários os casos em que os registos de observação são efetuados pelo próprio fornecedor do serviço que, posteriormente, disponibiliza esses registos mediante a sua subscrição. Outros fornecedores vão mais além e procedem à análise dos dados recolhidos recorrendo aos seus próprios analistas.

Sejam ofertas mais genéricas ou mais especializadas, atualmente existe um grande interesse na obtenção de informação relativamente ao desempenho das equipas e dos atletas. Com os meios atualmente existentes, ainda que apenas ao alcance de clubes de maior dimensão, o volume de dados gerados e a necessidade de análise obriga à existência de uma equipa de analistas que possibilite a sua efetiva utilização e a geração de valor que poderá ser utilizado no sentido de se obter uma vantagem competitiva sobre os adversários.

A questão de pesquisa QP3 – **Quais as características e funcionalidades das ofertas existentes mais e menos valorizadas pelos treinadores de futebol?** – foi

detalhadamente explorada na Secção 4.3. As funcionalidades extraídas, quer da consulta que foi efetuada à literatura da área quer da pesquisa das ofertas existentes no mercado, já apresentadas nas respostas às questões de pesquisa QP1 e QP2, foram incluídas no questionário aplicado aos treinadores de futebol. As cinco funcionalidades mais valorizadas pelos inquiridos (ver Tabela 14 na Secção 4.2 do Capítulo 4, p. 68) foram, respetivamente, o “*Planeamento da época desportiva*”, a “*Preparação de sessões de treino*”, a “*Criação de exercícios de treino*”, a “*Definição de objetivos de formação, preparação e competição*” e o “*Registo de observação e análise de atletas*”. Estas e as restantes funcionalidades foram sujeitas a uma análise fatorial com o objetivo de as agrupar em áreas funcionais. Os fatores resultantes da análise fatorial corresponderam às três áreas funcionais previamente identificadas: (i) época desportiva e quadro competitivo; (ii) treino e equipas técnicas; e (iii) observação e análise de equipas e atletas. Sobre estes fatores foram criados índices e calculados a média e o desvio-padrão de cada um deles.

A análise estatística efetuada revelou uma maior preferência dos treinadores de futebol pela área da época desportiva e quadro competitivo. Esta área enquadra funcionalidades relevantes no que respeita à programação da época desportiva, *i.e.*, à definição das estratégias de ação, dos conteúdos e da estruturação do processo de treino e jogo. A existência de um calendário competitivo, a definição de objetivos para a equipa, nas vertentes técnica e tática, e a definição cronológica e estratégica de períodos que facilitem a elaboração do treino no sentido de favorecer a evolução de atletas e equipas são exemplos de funcionalidades que se podem incluir nesta área. No fundo, os treinadores de futebol atribuem um maior valor a uma área que diz respeito à preparação e ao estabelecimento das atividades que são necessárias realizar para atingir os objetivos propostos e o desempenho competitivo desejado.

A segunda área funcional mais valorizada pelos treinadores é a área do treino e equipas técnicas. Nesta área, para além de funcionalidades de criação de exercícios de treino e preparação de sessões de treino, incluem-se também funcionalidades de colaboração entre os diversos membros que constituem uma equipa técnica. Esta é a área que foi inicialmente focada pelas primeiras soluções tecnológicas disponibilizadas para treinadores e talvez a mais explorada, pelo menos no que toca aos exercícios e às sessões de treino. É também a área em que mais facilmente os treinadores de futebol encontram

soluções alternativas de baixo custo, *e.g.*, folhas de papel com o esquema dos exercícios e das sessões de treino que vão ministrar. Talvez isto explique o porquê de esta área funcional não ter sido a mais valorizada pelos treinadores de futebol para ser fornecida por um serviço através da internet.

Finalmente, a observação e análise de equipas e atletas, a área que os respondentes menos valorizaram, mas que é atualmente a mais visada pelas ofertas existentes no mercado. Não é possível perceber, nem fazia parte deste estudo tal objetivo, se os dois factos estão interligados, *i.e.*, se o facto de existirem inúmeras ofertas no mercado para cobrir as necessidades desta área funcional tem impacto na perceção dos treinadores de futebol relativamente às suas reais necessidades e aos problemas que gostariam de ver resolvidos. As funcionalidades incluídas nesta área dizem respeito ao registo de observação de equipas e atletas e à sua partilha entre treinadores.

Foi ainda efetuada uma análise por função do inquirido. O resultado obtido para a função de Treinador (principal/adjunto/guarda-redes) foi idêntico aos resultados descritos anteriormente. Os respondentes com a função de Diretor/Coordenador técnico demonstraram valorizar mais a área de observação e análise de equipas e atletas enquanto as outras duas áreas se equivaleram, logo depois, nas suas preferências. Estas duas funções, tendo em conta a quantidade de respostas obtidas para cada uma, foram as únicas consideradas relevantes neste estudo e demonstram uma preferência pela área não diretamente associada às atividades realizadas diariamente por estas funções, indicando uma preferência por áreas complementares às suas.

A relação da qualidade do serviço com o seu preço, o grau de customização do serviço e a forma como este é distribuído e comunicado foram as características selecionadas para avaliar as preferências dos treinadores de futebol relativamente aos serviços oferecidos atualmente. Esta avaliação foi efetuada através da realização de testes estatísticos sobre as variáveis incluídas no questionário com o objetivo de avaliar cada uma destas características. Os resultados obtidos indicam que a maioria dos treinadores de futebol dão importância à qualidade ainda que isso tenha impacto no custo do serviço. Assim, as ofertas de serviços, por forma a irem de encontro às expectativas dos treinadores de futebol, devem apostar numa imagem consistente e num serviço de qualidade.

Quanto ao grau com o que serviço se encontra adaptado às necessidades específicas de cada utilizador, os resultados apurados indicam que apesar de os treinadores de futebol demonstrarem alguma preferência por um serviço adaptado, esta não é uma condição essencial para a seleção de um serviço em detrimento de outro. Ainda assim, é importante que os prestadores destes serviços proporcionem algum grau de customização, permitindo que os treinadores de futebol possam ter alguma flexibilidade na seleção das funcionalidades que pretendem utilizar para resolver os seus problemas. Isto é consistente com a análise à forma de distribuição e comunicação do serviço, em particular com os resultados obtidos relativamente à possibilidade de adicionar e remover funcionalidades do serviço. Neste ponto, os inquiridos mostraram que essa possibilidade tem alguma importância, mas não é fundamental.

Os treinadores de futebol dão grande importância à possibilidade de experimentar o serviço, de forma gratuita, antes de tomarem a decisão de o adquirir. Considerando o canal de distribuição sob análise neste estudo, a internet, essa é uma possibilidade não só viável como importante para o processo de conversão de potenciais clientes em clientes efetivos. Da mesma forma, a possibilidade de cancelar o serviço a qualquer momento é considerada como muito importante por parte dos inquiridos, o que demonstra a sua preferência pela liberdade de escolha e mudança e alguma aversão a períodos de fidelização e à “prisão” que representam os contratos de longa duração. Os treinadores de futebol dão também uma grande importância à conveniência de utilizarem o serviço em qualquer lugar, a qualquer momento e em qualquer dispositivo.

Globalmente, o modo de comunicação preferido pelos treinadores de futebol, seja para receber informações acerca desse serviço (ver Tabela 33), seja para o esclarecimento de dúvidas na utilização de um serviço prestado através da internet (ver Tabela 34), é o correio eletrónico.

No entanto, uma análise mais detalhada revela que esta preferência está dependente da faixa etária em que o inquirido se enquadra. Nesta análise não foi considerada a faixa etária de menos de 21 anos por contar com apenas dois inquiridos. Enquanto que para a obtenção de ajuda, os inquiridos com idades superiores a 37 anos dão preferência à utilização do Telefone/Telemóvel, os mais novos, com idade entre os 21 e os 36 anos, demonstram uma maior preferência por novas formas de comunicar, neste caso específico, o Chat.

Tabela 33. Forma de comunicação preferida para obter ajuda por faixa etária.

	Correio eletrônico	Telefone/ Telemóvel	Chat	Ajuda	FAQ
21 a 36 (n = 148)	85 57%	72 49%	106 72%	38 26%	46 31%
37 a 50 (n = 145)	91 63%	90 62%	72 50%	35 24%	28 19%
> 50 (n = 47)	33 70%	30 64%	25 53%	21 45%	14 30%

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

No que diz respeito à obtenção de informações sobre o serviço, onde o correio eletrônico se destaca ainda mais, é notório um equilíbrio entre os diversos canais sem que algum deles se tenha destacado significativamente. Não obstante, nota-se uma maior apetência pela utilização de Redes sociais e Vídeos online por parte dos inquiridos pertencentes ao escalão etário mais baixo (21 a 36 anos). O escalão etário mais alto (> 50 anos) demonstra uma preferência maior por formas de comunicar mais tradicionais como o Telefone/Telemóvel e SMS.

Tabela 34. Forma de comunicação preferida para receber informações por faixa etária.

	Correio eletrônico	Telefone/ Telemóvel	SMS	Redes sociais	Vídeos online
21 a 36 (n = 148)	127 86%	37 25%	35 24%	55 37%	56 38%
37 a 50 (n = 145)	128 88%	46 32%	43 30%	32 22%	48 33%
> 50 (n = 47)	42 89%	16 34%	15 32%	6 13%	13 28%

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Salienta-se que, tanto para a obtenção de ajuda como para a obtenção de informações acerca do serviço, e independentemente do escalão etário a que pertencem, os treinadores de futebol dão sempre preferência a uma forma de comunicação mais personalizada.

As duas últimas questões de pesquisa foram respondidas por intermédio das análises estatísticas que foram realizadas sobre os dados recolhidos através do questionário aplicado e de acordo com a revisão da literatura efetuada. A resposta à questão de pesquisa QP4 – **Qual a taxonomia dos diversos modelos de negócio e quais os mais adequados para a prestação de serviços profissionais através da internet?** – foi obtida em duas fases. Em primeiro lugar, através da revisão da literatura foram identificadas as diversas taxonomias do modelo de negócio (ver Secção 2.4 no Capítulo 2). Destas, foram selecionadas para uma análise mais aprofundada aquelas que se considerou serem as mais ajustadas à natureza particular dos serviços e ao seu fornecimento através da internet. No total foram selecionadas seis taxonomias: (i) Comunidade; (ii) Intermediação; (iii) Publicidade; (iv) *Infomediação*; (v) Subscrição; e (vi) Utilidade. Em segundo lugar, a realização de testes estatísticos sobre os dados recolhidos através do questionário aplicado permitiu conhecer quais dessas taxonomias são as mais adequadas para a prestação de serviços através da internet. Isto foi conseguido através da inclusão, no questionário, de variáveis representativas de características intrínsecas a cada uma destas seis taxonomias (*e.g.*, colaboração e partilha como características da classe Comunidade).

A análise foi realizada por componente, para cada um dos quatro componentes do modelo de negócio que foram avaliados neste estudo – Proposta de Valor, Relacionamento com os Clientes, Canais e Fluxos de Receita –, e mostrou uma maior preferência dos treinadores de futebol pela taxonomia *Infomediação*. O acesso a informação relevante pode ser um fator decisivo para a obtenção de uma vantagem competitiva sobre os concorrentes, neste contexto em particular, sobre os clubes e treinadores adversários. O fornecimento deste tipo de informação, relevante para os treinadores de futebol (*e.g.*, registos de observação), pode ser monetizado de forma recorrente ou transacional. Este tipo de serviço pode ainda representar uma diferente fonte de receitas através da combinação de uma subscrição para a utilização de diversas funcionalidades com o acréscimo de uma taxa única transacional por cada acesso à

informação de relevo (Timmers, 1998). A segunda taxonomia que mais se destacou foi a **Comunidade**, mas apenas do ponto de vista do componente Proposta de Valor. A mesma taxonomia, quando analisada do ponto de vista do componente Relacionamento com os Clientes, não representou o mesmo nível de preferência por parte dos inquiridos. Este resultado dá a indicação de que os treinadores dão importância à colaboração com os seus pares no que diz respeito à partilha de conteúdos que representem um valor acrescentado e tenham relevância para o desempenho das suas funções. Os treinadores de futebol estão mais interessados em desenvolver redes profissionais e não tanto em desenvolver redes sociais.

As taxonomias **Subscrição** e **Publicidade**, apesar de terem obtido resultados menos relevantes, conseguiram ainda assim reunir a preferência de mais de metade dos inquiridos. Apesar de ambas terem sido analisadas através do componente Fluxos de Receita, estas taxonomias tiram partido de diferentes características da internet. Por um lado, a **Publicidade** tira partido da possibilidade de direccionar melhor os conteúdos publicitários, numa lógica individualizada e completamente personalizada, indo de encontro ao comportamento e às necessidades do utilizador. Por outro lado, a taxonomia **Subscrição**, tira partido da facilidade com que os serviços prestados através da internet possibilitam aos seus utilizadores a inclusão ou remoção de funcionalidades, permitindo assim um controlo total sobre o custo de utilização do serviço, a principal característica desta taxonomia. A preferência por esta classe significa que a classe **Utilidade** não reuniu a preferência da maior parte dos inquiridos.

As variáveis alvo de análise estatística permitiram ainda identificar características que, não servindo para avaliar nenhuma das seis taxonomias que formam o conjunto de classes base discutido anteriormente, poderão ser representativas de novas classes do modelo de negócio. Para o componente Proposta de Valor foram consideradas as características *Preço, Grau de Customização e Funcionalidades*. A análise efetuada a estas características resultou em três possíveis novas taxonomias do modelo de negócio com origem neste componente, a **Cocriação (PV)**, a **Diferenciação (PV)** e a **Personalização (PV)**. O componente Relacionamento com os Clientes foi avaliado relativamente à característica *Tipo de Relacionamento*. A posterior análise estatística efetuada sobre estas variáveis revelou a possibilidade de existência de três possíveis taxonomias que emergem deste componente: **Cocriação (RC)**, **Autosserviço (RC)** e

Personalização (RC). O componente Canais foi avaliado de acordo com as cinco fases do canal. A análise estatística realizada sobre as características deste componente revelou três novas taxonomias para o modelo de negócio, a **Conveniência (C)**, o **Autosserviço (C)** e a **Personalização (C)**. Finalmente, o componente Fluxos de Receita foi avaliado no que respeita ao *Tipo de Fluxo*, ao *Mecanismo de Preço* e a *Fluxos Complementares*. Com origem neste componente foram identificadas cinco taxonomias do modelo de negócio, mas todas elas faziam parte do grupo de taxonomias identificado por via da revisão da literatura.

As possíveis novas classes de modelos de negócio que mais se destacaram junto dos treinadores de futebol foram, por ordem de preferência, as classes **Autosserviço (C)**, **Autosserviço (RC)**, **Cocriação (RC)** e **Conveniência (C)**. Estes resultados evidenciam o interesse e a capacidade dos treinadores de futebol em utilizar o serviço de forma autónoma, contribuindo eles próprios para a criação de valor. Estes resultados confirmam também que a conveniência na utilização do serviço reveste-se de grande importância para estes profissionais.

Por fim, a resposta à questão de pesquisa QP5 – **Que modelos de negócio podem ser desenvolvidos para a prestação de serviços profissionais, através da internet, a treinadores de futebol?** – assenta nos modelos de negócio que emergiram através da combinação de características das taxonomias já existentes. Das 15 combinações que foram efetuadas, apenas seis recolheram a preferência da maior parte dos inquiridos. Em todas estas seis combinações, pelo menos uma das taxonomias é o **Autosserviço**, taxonomia que foi avaliada relativamente a dois componentes do modelo de negócio, o componente Relacionamento com os Clientes e o componente Canais, e a sua presença nestas principais combinações é conseguida por intermédio de um ou de outro.

A combinação que recolheu a preferência do maior número de inquiridos foi a que combinou as características da taxonomia **Autosserviço (C)**, avaliada através do componente Canais, com as características da taxonomia **Infomediação (FR)**, avaliada através do componente Fluxos de Receita. Esta combinação foi selecionada por 61,10% (n = 209) dos respondentes. Este resultado evidencia a existência de um modelo de negócio híbrido que permita tirar partido da grande disponibilidade demonstrada pelos treinadores de futebol para a utilização do serviço de forma independente enquanto mantêm um forte interesse nos conteúdos que o próprio serviço possa fornecer.

A combinação entre **Autosserviço (RC)** e **Autosserviço (C)** foi a segunda com maior aceitação por parte dos inquiridos, recolhendo a preferência de 57,90% (n = 198) da amostra, demonstrando uma predisposição dos treinadores de futebol para modelos de negócio que favoreçam encontros com o serviço unicamente através de meios tecnológicos. Aliás, os serviços baseados na internet são um exemplo de serviços onde ocorre a substituição de representantes humanos por meios tecnológicos (Froehle & Roth, 2004). Outras combinações com resultados similares juntaram o **Autosserviço (C)** com a **Comunidade (PV)**, a **Cocriação (RC)** e a **Conveniência (C)**. Estas combinações recolheram a preferência de 57,30% (n = 196), 56,40% (n = 193) e 55,80% (n = 191) dos respondentes, respetivamente. De forma muito aproximada, os treinadores de futebol consideram importante que a proposta de valor não só facilite a partilha de conteúdos relevantes (*e.g.*, exercícios de treino) como possibilite a criação desses conteúdos por parte do próprio utilizador do serviço, tornando ainda possível fazer emergir esse valor a qualquer hora e em qualquer lugar.

Das combinações mais relevantes, a que reuniu a preferência de um menor número de inquiridos juntou o **Autosserviço (RC)** com a **Cocriação (RC)**. Para esta combinação exclusiva do componente Relacionamento com os Clientes, 53,20% (n = 182) da amostra demonstrou preferência pelas características de ambas as taxonomias. As características alvo de avaliação para este componente e para estas taxonomias permitem dizer que os treinadores de futebol demonstram interesse por um serviço que não só lhes permita ser autónomos em todas as vertentes da sua utilização como também adaptá-lo às suas necessidades.

5.2 Principais contributos teóricos

Esta dissertação teve como objetivo principal a identificação de características e de taxonomias de modelos de negócio, baseados na internet, que mais se apropriem à prestação de serviços profissionais a treinadores de futebol, objetivo traduzido nas cinco questões de pesquisa discutidas na secção anterior. A análise efetuada aos dados recolhidos através da aplicação do questionário possibilitou a identificação dessas características e também de classes de modelos de negócio que se ajustam à prestação de serviços via internet, abrindo caminho para alguns contributos teóricos, através da

comparação da perspectiva prática com as definições encontradas na literatura (George & Bock, 2011).

Primeiro, ainda que este estudo o tenha feito apenas através da lente do público-alvo, a identificação das características de modelos de negócio mais adequadas à prestação de serviços através da internet contribui para a literatura do modelo de negócio na medida em que confirma a possibilidade de ser efetuado o desenho do modelo de negócio a partir da perspectiva do cliente (Osterwalder & Pigneur, 2010). As variáveis utilizadas permitiram caracterizar quatro componentes do *canvas* de Osterwalder & Pigneur (2010), a Proposta de Valor, o Relacionamento com os Clientes, os Canais e os Fluxos de Receita, contribuindo empiricamente para a validação deste quadro conceptual, utilizado por académicos e por gestores a nível global, e para a validação de cada um dos seus quatro elementos estudados.

Segundo, através da revisão da literatura (ver Secção 2.4 do Capítulo 2) foram identificadas seis taxonomias de modelos de negócio que, pelas características apresentadas, se ajustam à prestação de serviços profissionais através da internet, servindo assim como base para o presente trabalho. O questionário aplicado, foi construído tendo em consideração características dessas taxonomias e a análise estatística efetuada aos dados recolhidos junto dos treinadores de futebol permitiu avaliar até que ponto cada uma dessas taxonomias se ajusta realmente à prestação de serviços através da internet, contribuindo assim para a corrente de literatura dedicada ao modelo de negócio e que tem como objetivo a sua classificação. Ainda que a taxonomia surja da identificação de todas as características conhecidas (Lambert, 2006), esta dissertação contribui através da avaliação de algumas das características das taxonomias de modelos de negócio consideradas, no sentido de ajudar na compreensão e explicação das semelhanças e diferenças entre classes (Baden-Fuller & Morgan, 2010).

A avaliação efetuada à classe **Comunidade** (Timmers, 1998; Rappa, 2001), realizada a partir dos componentes do modelo de negócio Proposta de Valor e Relacionamento com os Clientes foi efetuada relativamente à importância da partilha de conteúdos técnicos, e à participação dos próprios utilizadores na criação de valor, e à importância do estabelecimento de uma relação social entre os vários utilizadores do serviço. Despertando maior interesse na vertente da partilha de conteúdos do que na vertente das relações sociais, os resultados obtidos relativamente à existência destas

características num serviço prestado através da internet vão de encontro à caracterização existente na literatura para esta taxonomia e confirma o seu ajustamento à prestação de serviços e ao canal internet.

As restantes classes consideradas neste estudo, **Intermediação** (Rappa, 2001; Lumpkin & Dess, 2004; Linder & Cantrell, 2009), **Publicidade** (Rappa, 2001; Lumpkin & Dess, 2004; Linder & Cantrell, 2009), **Infomediação** (Timmers, 1998; Rappa, 2001), **Subscrição** (Rappa, 2001; Lumpkin & Dess, 2004) e **Utilidade** (Rappa, 2001; Lumpkin & Dess, 2004) foram, sem exceção, analisadas a partir do componente Fluxos de Receita. Os treinadores de futebol não consideram apelativa a possibilidade de poderem comprar ou vender conteúdos a terceiros através de um serviço que funcionaria como plataforma intermediária. No entanto, perante a hipótese de esses conteúdos serem fornecidos pelo próprio serviço, os treinadores de futebol demonstraram um grande interesse. Os resultados deste estudo indiciam a existência de um ajustamento entre um modelo de negócio direcionado para a mediação e a prestação de serviços profissionais através da internet, especificamente um modelo de negócio da classe **Infomediação**.

A utilização da classe de modelos de negócio **Publicidade** para a prestação de serviços a treinadores de futebol deve ser considerada, não podendo ser totalmente descartada. A análise aos resultados obtidos evidencia que uma das principais características desta taxonomia, o fornecimento de serviços e/ou conteúdos de forma gratuita, foi aceite por mais de metade da amostra, o que é indicativo de que um modelo de negócio pertencente a esta classe pode efetivamente ser utilizado na prestação de serviços através da internet. Relativamente à característica utilizada para avaliar as classes **Subscrição** e **Utilidade**, o mecanismo de preço, os treinadores de futebol deram preferência a um pagamento fixo, independentemente do volume de utilização do serviço, *i.e.*, deram preferência à classe **Subscrição**. A preferência demonstrada por esta classe e pela classe **Publicidade** abre caminho à utilização simultânea das duas (*e.g.*, através da oferta de vários níveis de serviço), tal como sugerido pela literatura e agora confirmado.

Terceiro, as possibilidades de classificação do modelo de negócio podem surgir sempre que são consideradas diferentes características na sua análise (Baden-Fuller & Morgan, 2010), originando novas classes. Neste estudo, para além das características das taxonomias retiradas da literatura, foram avaliadas e analisadas algumas características do modelo de negócio cuja particularidade demonstra potencial para representar novas

taxonomias. Apesar de algumas destas características terem sido avaliadas apenas do ponto de vista de um dos componentes do modelo de negócio, o seu potencial para representar uma nova classe de modelo de negócio é real. Os componentes do modelo de negócio são interdependentes e a sua articulação origina que uma alteração num deles tem impacto em todos os outros (Morris *et al.*, 2006), criando dessa forma um diferente modelo de negócio.

Quarto, até agora a literatura no sector do futebol, mesmo excluindo aquela focada em aspetos técnicos, tem-se debruçado sobretudo no desempenho desportivo, sendo ainda um sector pouco estudado numa ótica de negócio. Quando o foi, foi-o a partir do ponto de vista dos clubes (*e.g.*, McNamara, Peck, & Sasson, 2013). Através do estudo agora realizado procura-se acrescentar, não só à literatura do modelo de negócio, mas também à literatura do futebol, uma visão do modelo de negócio a partir do ponto de vista dos técnicos, mas com o foco nos fornecedores de serviços profissionais. Mesmo considerando que o consumo e a utilização desses serviços encerrem em si o objetivo final de aumentar o desempenho profissional de quem os utiliza e, em última instância, o desempenho desportivo das equipas de futebol, é inegável que este estudo traz algo de novo a este sector.

5.3 Implicações práticas dos resultados

A colocação em prática dos resultados obtidos com a realização deste estudo poderá ocorrer de duas formas distintas. Por um lado, indo de encontro à ideia do modelo de negócio como uma entidade dinâmica, através da introdução de alterações a modelos de negócio já existentes e em utilização. Por outro lado, seguindo a perspetiva mais tradicional que considera o modelo de negócio como um conceito estático, através da criação de novos modelos de negócio. De uma forma ou de outra, os resultados apresentados neste estudo permitem aos gestores conhecer as características mais e menos valorizadas pelos treinadores de futebol, funcionando como uma ferramenta de análise dos seus próprios modelos de negócio ao mesmo tempo que fornece indicações para a implementação de melhorias e afinações na forma e no conteúdo dos serviços atualmente oferecidos.

Os resultados relativos às características mais e menos valorizadas pelos treinadores de futebol são úteis na medida em que fornecem aos gestores informação que possibilita

a adaptação dos modelos de negócio praticados, indo assim ao encontro das preferências evidenciadas por este estudo. Os treinadores de futebol evidenciam resistência a custos de mudança elevados, demonstrando assim aversão a modelos de negócio desenhados com o objetivo de estabelecer um *lock-in*, tal como proposto por Amit & Zott (2001) como um dos pilares do desenho do modelo de negócio.

Diferentes firmas apresentam diferentes competências, dependendo das atividades que desenvolvem e dos recursos que têm disponíveis. São essas competências que lhes permite diferenciarem-se dos seus concorrentes, que lhes trazem o reconhecimento numa ou em várias vertentes do negócio (*e.g.*, na gestão da cadeia de abastecimento, no relacionamento com os clientes, na comunicação) e que as torna únicas no mercado em que operam (Morris *et al.*, 2006). Os resultados apresentados neste estudo dão às firmas a possibilidade de, para cada um dos componentes do modelo de negócio avaliados, conhecer as preferências do seu público-alvo e reconhecer as forças e/ou fraquezas da sua própria oferta. Com base nesses resultados, relativos aos componentes Proposta de Valor, Relacionamento com os Clientes, Canais e Fluxos de Receita, as firmas são encorajadas a introduzir modificações nos seus modelos de negócio no sentido de ir ao encontro das expectativas do mercado que servem, melhorar as suas ofertas, entregar mais valor e, conseqüentemente, aumentar a satisfação da sua base de clientes e conquistar novos clientes.

As empresas prestadoras de serviços podem, de duas formas, desenhar e implementar novos modelos de negócio, com base nas possíveis taxonomias que emergiram como resultado deste trabalho. Por um lado, focando um dos componentes do modelo de negócio e as respetivas características avaliadas que demonstraram potencial para representarem novas classes de modelos de negócio, os prestadores de serviços podem utilizar esse componente como epicentro do desenho de novos modelos de negócio. Por outro lado, olhando para as características das taxonomias que, quando combinadas, originaram os melhores resultados, *i.e.*, recolheram a preferência do maior número de inquiridos, as empresas podem proceder à implementação dessas características, e assim criar um novo modelo de negócio que combina o que de melhor cada uma dessas taxonomias apresentou no contexto deste estudo.

5.4 Limitações do estudo

À semelhança de qualquer outro estudo desta natureza esta dissertação apresenta várias limitações. Uma grande parte dessas limitações são relativas à delimitação conceptual adotada e às opções metodológicas tomadas, inerentes ao processo e ao método de recolha de dados selecionados. Outras limitações estão associadas às decisões tomadas no momento de análise dos dados.

Desde logo, este estudo limitou-se à análise de apenas uma parte do modelo de negócio, tendo-se optado por analisar somente alguns componentes do conceito. O enfoque no público-alvo e a decisão de adotar a perspectiva do desenho do modelo de negócio centrada no cliente orientou o estudo para os quatro componentes do *business model canvas* externos à empresa: (i) Proposta de Valor; (ii) Relacionamento com os Clientes; (iii) Canais; e (iv) Fluxos de Receita. Os componentes internos à empresa, apresentados na Secção 2.3 do Capítulo 2, foram assim excluídos do estudo não sendo assim possível ter uma visão geral do modelo de negócio de acordo com as preferências dos treinadores de futebol. Em contrapartida, esta opção de natureza conceptual e metodológica permitiu uma compreensão mais profunda e detalhada dos quatro componentes estudados, algo que não seria exequível no período de tempo disponível caso a opção fosse analisar todos os componentes do conceito.

O processo empírico utilizado neste estudo, detalhadamente explicado na Secção 3.4 do Capítulo 3, reduziu o controlo sobre os procedimentos utilizados para a recolha dos dados, podendo representar fontes adicionais de erro. Em primeiro lugar, a aplicação de um questionário através da internet acarreta problemas relativamente à certificação da identidade dos respondentes. Neste estudo esse problema pode ter sido ampliado uma vez que os destinatários do questionário aplicado, os treinadores de futebol, foram contactados indiretamente, por intermédio dos clubes filiados nas 22 associações de futebol do país. Por esse motivo, não foi possível enviar para cada contacto um endereço único para o questionário que permitisse validar o número de respostas dadas o que pode ter originado respostas múltiplas por parte da mesma pessoa. Em compensação, esta abordagem permitiu não só alargar o âmbito do estudo a todo o país como terá, porventura, também permitido alcançar um maior número de treinadores de futebol que de outra forma seria difícil identificar.

Outra limitação deste estudo diz respeito a algumas das escalas utilizadas no questionário. Por um lado, dado o carácter específico do contexto em que o estudo decorreu, foram desenvolvidas de raiz algumas escalas e por isso, escalas não validadas pela literatura. O tempo disponível para a realização deste trabalho bem como o seu âmbito, não permitiram realizar os procedimentos necessários para a validação destas escalas. Por outro lado, a análise da consistência interna das escalas utilizadas, efeito para o qual foi utilizado o coeficiente *Alpha* de Cronbach (ver Secção 4.2 do Capítulo 4), resultou em valores inaceitáveis do coeficiente para algumas delas, ainda que se tratando de escalas validadas pela literatura. Mesmo adotando o procedimento de eliminar os itens responsáveis por esse baixo valor, o valor do *Alpha* manteve-se demasiado baixo, talvez fruto da adaptação a que essas escalas foram sujeitas no sentido de as adequar ao contexto deste estudo.

Ainda na fase de desenvolvimento do questionário, a não inclusão de variáveis que permitissem a análise de cada uma das seis taxonomias retiradas da literatura de forma transversal aos quatro componentes do modelo de negócio analisados, pode também ser considerada uma limitação. No extremo, as taxonomias foram apenas avaliadas através de um único componente do modelo de negócio, quando as características utilizadas para avaliar esse componente permitiam também avaliar uma classe de modelos de negócio.

Os dados recolhidos neste estudo apresentam também algumas limitações. Em primeiro lugar, existiu um número muito elevado de respostas inválidas, a que não é alheio o procedimento de recolha adotado. Em segundo lugar, uma das questões utilizadas para caracterizar a amostra dizia respeito à ocupação do respondente relativamente ao futebol. Embora todos os respondentes sejam, no âmbito deste estudo, treinadores de futebol, das opções disponibilizadas, o número de respostas válidas para as funções de Observador ($n = 1$) e Preparador físico ($n = 5$) não permitem tirar qualquer conclusão relativamente a estas funções, tornando-as irrelevantes no contexto deste estudo e inviabilizando uma análise mais detalhada dos dados em função das distintas funções que os treinadores de futebol podem exercer.

Por fim, existem também limitações relativamente às análises estatísticas que foram realizadas. A técnica utilizada para converter as variáveis discretas em variáveis categóricas, utilizando como ponto de corte a sua média, resulta em apenas dois valores, zero e um. Isto, e a posterior utilização de variáveis deste tipo em tabelas de contingência

para avaliar a potencial emergência de novos modelos de negócio, limitou as possibilidades de análise na medida em que excluiu os casos que, não se encontrando nos extremos, poderiam originar interpretações diferentes do fenómeno estudado. Apesar desta limitação, como se verificou na revisão da literatura, esta é uma técnica de análise válida, embora não isenta das limitações apontadas.

5.5 Sugestões de investigação para o futuro

Esta dissertação recorreu ao *business model canvas* de Osterwalder & Pigneur (2010) para responder às questões de pesquisa apresentadas no Capítulo 1 e, dessa forma, alcançar o objetivo a que se propôs. No futuro, esta investigação pode ser estendida a uma análise integral do modelo de negócio através da inclusão dos restantes componentes que fazem parte do *canvas*, componentes esses que são internos à firma: (i) Parcerias Chave; (ii) Atividades Chave; (iii) Recursos Chave; e (iv) Estrutura de Custos. Seria também interessante avaliar o impacto que cada taxonomia tem em cada um destes componentes, permitindo uma verdadeira classificação do modelo de negócio, pois é um pouco redutor classificar um modelo de negócio de acordo com características afetas a apenas um dos seus componentes.

Futuras investigações podem também complementar o trabalho agora realizado através da operacionalização de mais, de novas e de diferentes características que permitam, não só avaliar cada um dos componentes do modelo de negócio, mas também adicionar novos resultados empíricos que confirmem as taxonomias de modelos de negócio aqui consideradas e o seu ajustamento à prestação de serviços através da internet (Lambert, 2015). É precisamente através dos resultados obtidos através de estudos empíricos, resultados que confirmem a teoria existente, que se verifica avanço no conhecimento científico e, neste caso em particular, no conhecimento do modelo de negócio. No entanto, seria aconselhável efetuar os procedimentos de validação de escalas, de forma a aumentar a fiabilidade dos resultados obtidos.

A comparação dos resultados obtidos em Portugal, através do estudo agora realizado, com resultados de estudos realizados noutras latitudes pode ser importante numa perspetiva de internacionalização das empresas que oferecem serviços profissionais a treinadores de futebol, no sentido de desenvolver estratégias de standardização ou adaptação das suas ofertas. Este aspeto sugere que no futuro se dê atenção ao tema no

contexto internacional, sobretudo atendendo a que a indústria do futebol é altamente globalizada e se verifica uma contínua transferência de treinadores e jogadores entre clubes de diferentes países. Nesta ótica, a compreensão dos serviços estudados num contexto internacional parece necessário, não só numa perspetiva prática, para o desenho de serviços mais completos e eficazes, mas também numa perspetiva teórica, para o desenvolvimento do conceito de modelo de negócio no contexto internacional, onde certamente novas questões e desafios se podem colocar.

Conforme referido na secção anterior, as técnicas estatísticas selecionadas para analisar os dados recolhidos apresentam limitações. No futuro, os dados recolhidos podem ser alvo de outros tipos de análise de forma a retirar deles mais e melhor informação e, eventualmente, diferentes conclusões. Uma sugestão será a utilização da análise de *clusters*. A análise de *clusters* é um procedimento multivariado que serve para detetar grupos homogéneos nos dados (Pestana & Gageiro, 2008) sendo por isso um tipo de análise adequado à classificação de objetos. Através deste tipo de análise poderiam ser identificadas, mais claramente, novas taxonomias para a classificação do modelo de negócio (Lambert, 2006).

O conceito de modelo de negócio está, como é evidente, estreitamente relacionado com o sucesso ou insucesso das empresas. Futuras investigações podem, partindo das taxonomias de modelos de negócio conhecidas, avaliar a relação de cada uma delas com o desempenho empresarial e, no sentido de encontrar as mais ajustadas à prestação de serviços via internet, proceder ao estabelecimento de comparações entre estas.

A dinâmica dos modelos de negócio e a forma como estes sofrem evoluções ao longo do tempo é, atualmente, uma área que desperta a atenção de cada vez mais académicos, pois a inovação do modelo de negócio tem o potencial de aumentar o desempenho empresarial (Lambert & Davidson, 2013). Teria interesse empregar desenhos longitudinais ao estudo das diversas taxonomias, e das características a elas associadas, no sentido de perceber de que forma o processo evolutivo de um modelo de negócio o pode fazer perder as características que o enquadram numa determinada taxonomia e ganhar novas características, fazendo-o transitar para outra classe. Um estudo deste tipo permitiria criar um mapa com indicações precisas sobre a forma de transitar entre taxonomias e identificar quais as características chave que necessariamente teriam de sofrer alterações para promover essas transições.

Para todas estas sugestões de pesquisa, para além do uso de dados quantitativos, utilizando diferentes técnicas de recolha e análise de dados, sugere-se ainda o desenvolvimento de pesquisas qualitativas que permitam complementar e aprofundar alguns dos tópicos aqui identificados.

5.6 Considerações finais

O aparecimento da internet abriu novas possibilidades e trouxe novas oportunidades para as empresas criarem valor (Lumpkin & Dess, 2004). Com estas novas possibilidades e oportunidades surgiram, inevitavelmente, novos modelos de negócio. A investigação realizada resultou na identificação das taxonomias de modelos de negócio mais apropriadas para a prestação de serviços profissionais, através da internet, assim como das características e funcionalidades das ofertas atualmente existentes no mercado que são mais e menos apreciadas pelos treinadores de futebol. Permitiu ainda conhecer novos modelos de negócio que, pela combinação das características das diversas taxonomias identificadas, podem ser desenvolvidos para fornecer serviços a estes profissionais.

Esta dissertação contribui de diferentes formas para o conceito de modelo de negócio. Contribui para o seu conhecimento teórico, por exemplo, através do reconhecimento da importância que o cliente assume no seu desenho, através da validação de algumas das taxonomias propostas na literatura que lhe é dedicada ou através da proposta de novas classes. Contribui também para a aplicação prática do modelo de negócio. Com base nos resultados aqui apresentados, as firmas que forneçam, através da internet, serviços profissionais a treinadores de futebol podem não só avaliar, mas também proceder a alterações que introduzam melhorias nos seus próprios modelos de negócio por forma a oferecer uma proposta de valor verdadeiramente centrada no cliente.

Ainda que se possa concluir que esta investigação resultou num sucesso, há ainda muito por investigar relativamente ao conceito de modelo de negócio. Desde estudos que considerem a totalidade do modelo de negócio ou que analisem a relação do modelo de negócio com o desempenho empresarial, até estudos que coloquem o foco na inovação do modelo de negócio como resposta à evolução tecnológica ou às inevitáveis alterações ambientais, pode afirmar-se que o caminho a percorrer para o conhecimento do modelo de negócio é ainda longo.

Apêndice I. Questionário

Na sua qualidade de treinador(a) de futebol, convidamo-lo(a) a participar num estudo da Universidade do Minho que pretende identificar a melhor forma de prestar serviços a treinadores de futebol através da internet.

Como reconhecimento da sua participação, se o desejar, no final do questionário poderá fornecer-nos o seu e-mail para receber oportunamente um relatório com o resumo dos resultados, algo que lhe permitirá conhecer melhor o mundo dos treinadores de futebol e lhe pode ser útil na sua atividade de treinador(a).

Todos os dados recolhidos serão, contudo, tratados de forma confidencial e com privacidade. A sua participação será totalmente anónima pois trataremos os dados de forma agregada para todos os treinadores de futebol. O questionário não demora mais de 10 minutos.

Na resposta às questões a seguir colocadas considere um serviço profissional prestado através da internet (daqui em diante designado “o serviço”) que lhe permita utilizar uma aplicação sem necessidade de descarregar, instalar ou atualizar. Esse serviço disponibiliza funcionalidades capazes de responder a diferentes vertentes do seu trabalho como técnico(a) de futebol, designadamente funcionalidades relacionadas com a época desportiva e quadro competitivo, treino e equipas técnicas, e observação e análise de atletas e equipas.

Qualquer questão não hesite em nos contactar,

José Miguel Maia

pg27901@alunos.uminho.pt

1. Qual é a sua atividade no futebol?

(assinale todas as opções que se aplicam)

- Atleta
- Dirigente
- Diretor/Coordenador técnico, treinador, observador e/ou preparador físico
- Árbitro
- Outros serviços de apoio (administrativos, medicina desportiva, etc.)

2. Suponha que vai incorporar um serviço de apoio a treinadores de futebol prestado através da internet no trabalho que realiza diariamente. Como avalia a potencial utilidade desse serviço?

(para cada afirmação assinale uma opção entre 1 e 7, considerando que 1 significa que seria altamente improvável e 7 significa que seria altamente provável)

	Altamente improvável						Altamente provável
	1	2	3	4	5	6	7
Aumentava a rapidez com que executo as minhas tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorava o meu desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumentava a minha produtividade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilitava o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seria útil para a realização do meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Favorecia a minha colaboração com outros treinadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promovia o alinhamento de objetivos entre treinadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Considerando a sua experiência na utilização de outros serviços, qual a sua opinião relativamente à relação qualidade-preço de um serviço?

(para cada afirmação assinale uma opção entre 1 e 7, considerando que 1 significa que está totalmente em desacordo e 7 significa que está totalmente de acordo)

	Discordo totalmente 1	2	3	4	5	6	Concordo totalmente 7
Regra geral, quanto maior o preço de um serviço maior a sua qualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O provérbio "O que é barato, sai caro" é geralmente verdade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O preço de um serviço é um bom indicador da sua qualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É sempre necessário pagar um pouco mais pelo melhor serviço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para a maioria dos serviços, a melhor opção é normalmente a que tem o preço mais baixo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regra geral, os serviços mais baratos são os mais procurados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. No momento da escolha de um serviço como avalia a relevância de este estar adaptado às suas necessidades?

(para cada afirmação assinale uma opção entre 1 e 7, considerando que 1 significa que está totalmente em desacordo e 7 significa que está totalmente de acordo)

	Discordo totalmente 1	2	3	4	5	6	Concordo totalmente 7
Quando usufruo de um serviço gosto de sentir que sou um cliente exclusivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O facto de um serviço estar adaptado às minhas necessidades não tem impacto na minha preferência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha preferência vai para serviços que ofereçam o que não consigo encontrar noutros serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dou preferência a serviços que satisfaçam as minhas necessidades específicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Qual o grau de importância que atribui à disponibilização de cada uma das seguintes funcionalidades por parte do serviço?

(para cada afirmação assinale uma opção entre 1 e 7, considerando que 1 significa que a considera nada importante e 7 significa que a considera extremamente importante)

	Nada importante 1	2	3	4	5	6	Extremamente importante 7
Definição do calendário competitivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planeamento da época desportiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definição de objetivos de formação, preparação e competição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criação de exercícios de treino.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilha de exercícios de treino com outros utilizadores do mesmo clube.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preparação de sessões de treino.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impressão de exercícios e sessões de treino.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Registo de observação e análise de atletas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Registo de observação e análise de equipas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geração de relatórios de observação e análise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rastreamento da evolução de atletas ao longo do tempo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rastreamento da evolução de equipas ao longo do tempo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geração de relatórios de evolução.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criação de anotações visuais em vídeos de situações específicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilha de registos de observação e análise com outros utilizadores do mesmo clube.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Tendo presente um serviço de apoio a treinadores de futebol prestado através da internet, qual o grau de importância que atribui a cada uma das seguintes afirmações?

(para cada afirmação assinale uma opção entre 1 e 7, considerando que 1 significa que a considera nada importante e 7 significa que a considera extremamente importante)

	Nada importante 1	2	3	4	5	6	Extremamente importante 7
Deve ser prestada atenção personalizada a todos os utilizadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ouvir o que os utilizadores têm para dizer é uma competência importante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O serviço pós-venda é tão importante como a própria venda.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O serviço permite a partilha de experiências de utilização com outros utilizadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deve existir facilidade de acesso ao chat para obtenção de mais informação acerca do serviço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O serviço fornece uma plataforma de troca de experiências profissionais entre utilizadores (p. ex.: forum).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O serviço oferece a possibilidade de publicar avisos e anúncios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O serviço oferece a possibilidade de comunicar em tempo real com outros utilizadores (p. ex.: chat).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O utilizador tem a possibilidade de consultar informação de ajuda e suporte de forma autónoma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O utilizador tem a possibilidade de criar um serviço customizado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O utilizador tem a possibilidade de seleccionar diferentes funcionalidades que correspondam às suas necessidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O utilizador tem a possibilidade de participar ativamente na criação do serviço desejado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Num cenário de compra e utilização regular do serviço, como avalia a importância de cada uma das seguintes possibilidades?

(para cada afirmação assinale uma opção entre 1 e 7, considerando que 1 significa que a considera nada importante e 7 significa que a considera extremamente importante)

	Nada importante 1	2	3	4	5	6	Extremamente importante 7
Experimentar o serviço de forma gratuita antes de tomar a decisão de o adquirir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilizar o próprio serviço para comprar/remover funcionalidades extra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aceder ao serviço através de dispositivos móveis (p. ex.: smartphone ou tablet).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter o serviço sempre disponível e funcional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cancelar o serviço a qualquer momento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Suponha que durante a utilização do serviço necessita de apoio para realizar uma determinada tarefa. Quais das seguintes opções seriam as suas preferidas para obter ajuda?

(assinale todas as opções que se aplicam)

- Correio eletrónico
- Telefone/Telemóvel
- Chat (ferramenta de comunicação em tempo real)
- Funcionalidade de ajuda do serviço
- Consulta das questões de suporte mais frequentes
- Outra. Indique qual: _____

9. Quais das seguintes opções seriam as suas preferidas para receber informações regulares acerca do serviço?

(assinale todas as opções que se aplicam)

- Correio eletrónico
- Telefone/Telemóvel
- SMS
- Redes sociais
- Vídeos online
- Outra. Indique qual: _____

10. Considere os seguintes cenários de utilização do serviço prestado através da internet para apoio a treinadores de futebol. Em que medida concorda com cada um desses cenários?

(para cada afirmação assinale uma opção entre 1 e 7, considerando que 1 significa que está totalmente em desacordo e 7 significa que está totalmente de acordo)

	Discordo totalmente 1	2	3	4	5	6	Concordo totalmente 7
O serviço deve funcionar como uma plataforma de compra e venda de conteúdos a terceiros (p. ex.: relatórios de observação).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O serviço deve fornecer conteúdos aos seus utilizadores (p. ex.: exercícios de treino).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arrendar o serviço é mais apelativo do que comprá-lo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É preferível a posse do serviço ao seu arrendamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visualizar anúncios publicitários é uma forma apelativa de utilizar o serviço de forma gratuita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Suponha que a utilização do serviço pressupõe o pagamento de um determinado valor em dinheiro. Qual das seguintes opções seria a sua preferida relativamente à forma como esse valor é calculado?

- Valor proporcional ao volume de utilização
- Valor fixo, independentemente do volume de utilização

12. Que função desempenha?

(caso desempenhe mais do que uma função assinale aquela que desempenha com maior frequência)

- Treinador (principal/adjunto/guarda-redes)
- Diretor/Coordenador técnico
- Observador
- Preparador físico
- Outra. Indique qual: _____

13. Em que modalidade desenvolve o seu trabalho?

(caso desempenhe funções em ambas as modalidades assinale aquela com que trabalha com maior frequência)

- Futebol
- Futsal

14. Em que tipo de equipa/escalão desenvolve o seu trabalho?

(caso desempenhe funções em mais do que um escalão assinale aquele com que trabalha com maior frequência)

- Seniores
- Formação

15. O seu trabalho é desenvolvido na área de jurisdição de qual associação de futebol?

- Algarve
- Angra do Heroísmo
- Aveiro
- Beja
- Braga
- Bragança
- Castelo Branco
- Coimbra
- Évora
- Guarda
- Horta
- Leiria
- Lisboa
- Madeira
- Ponta Delgada
- Portalegre
- Porto
- Santarém
- Setúbal
- Viana do Castelo
- Vila Real
- Viseu

16. Em que ano iniciou a sua atividade de treinador no futebol?

17. Em que ano nasceu?

18. Caso pretenda conhecer os resultados agregados deste estudo indique os seguintes dados:

(o preenchimento destes campos é facultativo)

Nome _____

Email _____

Agradecemos a sua participação neste estudo.

A sua resposta foi registada.

Apêndice II. Mensagem enviada por correio eletrónico

A seguinte mensagem de correio eletrónico foi enviada como lembrete à participação no estudo:

“Bom dia,

Gostaríamos de os lembrar que a Universidade do Minho está a levar a cabo um estudo cujo objetivo é identificar a melhor forma de prestar serviços através da internet a treinadores de futebol e que o vosso clube, na qualidade de filiado na Associação de Futebol de Santarém, está convidado a participar. Para tal, basta que reencaminhem o presente email para todos os técnicos do clube, em particular diretores/coordenadores técnicos, treinadores, observadores e preparadores físicos, de todas as equipas/escalões.

Como reconhecimento da vossa participação, caso assim o entendam, irão receber oportunamente um relatório com o resumo dos resultados do estudo.

Os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e com privacidade. A participação é totalmente anónima pois os dados serão tratados de forma agregada para todos os treinadores de futebol. O questionário não demora mais de 10 minutos.

Para responder ao questionário clique [aqui](#).

Ou copie o seguinte endereço para o seu navegador:

https://eguminho.eu.qualtrics.com/SE?SID=SV_e9CZyY0Ema0C6KF&Q_CHL=email

Desde já o nosso agradecimento pela vossa colaboração.

Qualquer questão não hesite em nos contactar.

José Miguel Maia

pg27901@alunos.uminho.pt”

LEMBRETE: Estudo sobre a prestação de serviços profissionais a treinadores de futebol.



José Miguel Maia <noreply@qemalserver.com>

seg 04-07, 09:16

José Miguel de Oliveira Maia



Responder a todos | v

Para ajudar a proteger a sua privacidade, parte do conteúdo desta mensagem foi bloqueada. Para reativar as funções bloqueadas, [clique aqui](#).

Para mostrar sempre o conteúdo deste remetente, [clique aqui](#).

Bom dia,

Gostaríamos de os relembrar que a Universidade do Minho está a levar a cabo um estudo cujo objetivo é identificar a melhor forma de prestar serviços através da internet a treinadores de futebol e que o vosso clube, na qualidade de filiado na Associação de Futebol de Santarém, está convidado a participar. Para tal, **basta que reencaminhem o presente email para todos os técnicos do clube, em particular directores/coordenadores técnicos, treinadores, observadores e preparadores físicos, de todas as equipas/escalões.**

Como reconhecimento da vossa participação, caso assim o entendam, irão receber oportunamente um relatório com o resumo dos resultados do estudo.

Os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e com privacidade. A participação é totalmente anónima pois os dados serão tratados de forma agregada para todos os treinadores de futebol. O questionário não demora mais de 10 minutos.

Para responder ao questionário clique [aqui](#).

Ou copie o seguinte endereço para o seu navegador:

https://eeguminho.eu.qualtrics.com/SE?SID=SV_e9CZyY0Ema0C6KF&Q_CHL=email

Desde já o nosso agradecimento pela vossa colaboração.

Qualquer questão não hesite em nos contactar,

José Miguel Maia
pg27901@alunos.uminho.pt

Apêndice III. Estatísticas descritivas dos dados recolhidos

Tabela 35. Medidas de localização, dispersão e formato para a Utilidade Percebida.

Item	Média	Mediana	Desvio-padrão	Percentil 25	Percentil 75	Assimetria	Achatamento
Aumentava a rapidez com que executo as minhas tarefas.	5,39	6,00	1,299	5,00	6,00	-0,959	0,942
Melhorava o meu desempenho.	5,50	6,00	1,265	5,00	6,00	-0,962	1,195
Aumentava a minha produtividade.	5,44	6,00	1,298	5,00	6,00	-0,935	0,980
Facilitava o meu trabalho.	5,68	6,00	1,245	5,00	7,00	-0,996	0,818
Seria útil para a realização do meu trabalho.	5,64	6,00	1,172	5,00	7,00	-0,738	0,227
Favorecia a minha colaboração com outros treinadores.	5,70	6,00	1,179	5,00	7,00	-1,085	1,448
Promovia o alinhamento de objetivos entre treinadores.	5,42	6,00	1,326	5,00	7,00	-0,954	1,041

Tabela 36. Consistência interna da Utilidade Percebida.

Fator	Correlação item-total	Alpha se item apagado	Alpha de Cronbach
Itens			
Utilidade Percebida			0,918
Aumentava a rapidez com que executo as minhas tarefas.	0,789	0,895	
Melhorava o meu desempenho.	0,803	0,894	
Aumentava a minha produtividade.	0,814	0,892	
Facilitava o meu trabalho.	0,783	0,896	
Seria útil para a realização do meu trabalho.	0,783	0,897	
Favorecia a minha colaboração com outros treinadores.	0,625	0,912	
Promovia o alinhamento de objetivos entre treinadores. ^b	0,578	0,918	

^b item removido da análise.

Tabela 37. Medidas de localização, dispersão e formato para o componente Proposta de Valor. Preço.

Item	Média	Mediana	Desvio-padrão	Percentil 25	Percentil 75	Assimetria	Achatamento
Regra geral, quanto maior o preço de um serviço maior a sua qualidade.	4,04	4,00	1,639	3,00	5,00	-0,274	-0,667
O provérbio “O que é barato, sai caro” é geralmente verdade.	4,57	5,00	1,551	4,00	6,00	-0,288	-0,329
O preço de um serviço é um bom indicador da sua qualidade.	3,92	4,00	1,637	3,00	5,00	-0,232	-0,699
É sempre necessário pagar um pouco mais pelo melhor serviço.	4,69	5,00	1,568	4,00	6,00	-0,487	-0,252
Para a maioria dos serviços, a melhor opção é normalmente a que tem o preço mais baixo. ^{a, b}	4,60	5,00	1,594	4,00	6,00	-0,201	-0,694
Regra geral, os serviços mais baratos são os mais procurados. ^{a, b}	5,03	5,00	1,509	4,00	6,00	-0,549	-0,339

^a item invertido.

^b item removido da análise.

Tabela 38. Consistência interna do componente Proposta de Valor. Preço.

Fator	Correlação item-total	Alpha se item apagado	Alpha de Cronbach
Itens			
Preço			0,823
Regra geral, quanto maior o preço de um serviço maior a sua qualidade.	0,511	0,346	
O provérbio “O que é barato, sai caro” é geralmente verdade.	0,507	0,357	
O preço de um serviço é um bom indicador da sua qualidade.	0,452	0,381	
É sempre necessário pagar um pouco mais pelo melhor serviço.	0,545	0,334	
Para a maioria dos serviços, a melhor opção é normalmente a que tem o preço mais baixo. ^{a, b}	-0,195	0,680	
Regra geral, os serviços mais baratos são os mais procurados. ^{a, b}	-0,018	0,604	

^a item invertido.

^b item removido da análise.

Tabela 39. Medidas de localização, dispersão e formato para o componente Proposta de Valor. Grau de Customização.

Item	Média	Mediana	Desvio-padrão	Percentil 25	Percentil 75	Assimetria	Achatamento
Quando usufruo de um serviço gosto de sentir que sou um cliente exclusivo.	3,91	4,00	1,776	2,00	5,00	-0,063	-0,942
O facto de um serviço estar adaptado às minhas necessidades não tem impacto na minha preferência.	5,11	6,00	1,869	4,00	7,00	-0,681	-0,813
A minha preferência vai para serviços que ofereçam o que não consigo encontrar noutros serviços.	5,58	6,00	1,306	5,00	7,00	-1,181	1,757
Dou preferência a serviços que satisfaçam as minha necessidades específicas.	6,12	6,00	1,064	6,00	7,00	-2,033	6,500

Tabela 40. Consistência interna do componente Proposta de Valor. Grau de Customização.

Fator	Correlação item-total	Alpha se item apagado	Alpha de Cronbach
Itens			
Grau de Customização			0,525
Quando usufruo de um serviço gosto de sentir que sou um cliente exclusivo. ^b	0,009	0,255	
O facto de um serviço estar adaptado às minhas necessidades não tem impacto na minha preferência. ^{a, b}	-0,137	0,490	
A minha preferência vai para serviços que ofereçam o que não consigo encontrar noutros serviços.	0,311	-0,165	
Dou preferência a serviços que satisfaçam as minha necessidades específicas.	0,348	-0,131	

^a item invertido.

^b item removido da análise.

Tabela 41. Medidas de localização, dispersão e formato para o componente Proposta de Valor. Funcionalidades.

Item	Média	Mediana	Desvio-padrão	Percentil 25	Percentil 75	Assimetria	Achatamento
Definição do calendário competitivo.	5,91	6,00	1,217	5,00	7,00	-1,293	2,000
Planeamento da época desportiva.	6,24	7,00	1,025	6,00	7,00	-1,973	5,688
Definição de objetivos de formação, preparação e competição.	6,09	6,00	1,044	6,00	7,00	-1,640	4,348
Criação de exercícios de treino.	6,10	6,00	1,158	6,00	7,00	-1,807	4,089
Partilha de exercícios de treino com outros utilizadores do mesmo clube.	5,92	6,00	1,226	5,00	7,00	-1,422	2,442
Preparação de sessões de treino.	6,15	6,00	1,121	6,00	7,00	-1,953	5,093
Impressão de exercícios e sessões de treino.	5,96	6,00	1,200	5,00	7,00	-1,486	2,762
Registo de observação e análise de atletas.	6,09	6,00	1,012	6,00	7,00	-1,693	4,849
Registo de observação e análise de equipas.	5,99	6,00	1,076	5,00	7,00	-1,445	3,223
Geração de relatórios de observação e análise.	5,98	6,00	1,083	5,00	7,00	-1,501	3,466
Rastreamento da evolução de atletas ao longo do tempo.	6,08	6,00	1,058	6,00	7,00	-1,720	4,490
Rastreamento da evolução de equipas ao longo do tempo.	5,93	6,00	1,134	5,00	7,00	-1,404	2,747
Geração de relatórios de evolução.	5,92	6,00	1,153	5,00	7,00	-1,442	2,699
Criação de anotações visuais em vídeos de situações específicas.	5,98	6,00	1,115	5,00	7,00	-1,397	2,795
Partilha de registos de observação e análise com outros utilizadores do mesmo clube.	5,89	6,00	1,174	5,00	7,00	-1,292	2,116

Tabela 42. Consistência interna do componente Proposta de Valor. Funcionalidades.

Fator			
Itens	Correlação item-total	Alpha se item apagado	Alpha de Cronbach
Funcionalidades			0,947
Definição do calendário competitivo.	0,615	0,946	
Planeamento da época desportiva.	0,674	0,944	
Definição de objetivos de formação, preparação e competição.	0,688	0,944	
Criação de exercícios de treino.	0,637	0,945	
Partilha de exercícios de treino com outros utilizadores do mesmo clube.	0,681	0,944	
Preparação de sessões de treino.	0,701	0,943	
Impressão de exercícios e sessões de treino.	0,707	0,943	
Registo de observação e análise de atletas.	0,818	0,941	
Registo de observação e análise de equipas.	0,739	0,943	
Geração de relatórios de observação e análise.	0,777	0,942	
Rastreamento da evolução de atletas ao longo do tempo.	0,825	0,941	
Rastreamento da evolução de equipas ao longo do tempo.	0,785	0,941	
Geração de relatórios de evolução.	0,795	0,941	
Criação de anotações visuais em vídeos de situações específicas.	0,666	0,944	
Partilha de registos de observação e análise com outros utilizadores do mesmo clube.	0,667	0,944	

Tabela 43. Medidas de localização, dispersão e formato para o componente Relacionamento com os Clientes. Tipo de Relacionamento (cocriação, comunidade e autosserviço).

Item	Média	Mediana	Desvio-padrão	Percentil 25	Percentil 75	Assimetria	Achatamento
Deve ser prestada atenção personalizada a todos os utilizadores.	5,56	6,00	1,264	5,00	6,00	-1,047	1,329
Ouvir o que os utilizadores têm para dizer é uma competência importante.	5,72	6,00	1,135	5,00	7,00	-1,071	1,951
O serviço pós-venda é tão importante como a própria venda.	5,96	6,00	1,182	5,00	7,00	-1,555	3,279
O serviço permite a partilha de experiências de utilização com outros utilizadores.	5,52	6,00	1,161	5,00	6,00	-0,943	1,365
Deve existir facilidade de acesso ao chat para obtenção de mais informação acerca do serviço.	5,53	6,00	1,269	5,00	6,00	-1,120	1,786
O serviço fornece uma plataforma de troca de experiências profissionais entre utilizadores (p. ex.: fórum).	5,52	6,00	1,217	5,00	6,00	-0,999	1,398
O serviço oferece a possibilidade de publicar avisos e anúncios.	4,77	5,00	1,597	4,00	6,00	-0,652	-0,177
O serviço oferece a possibilidade de comunicar em tempo real com outros utilizadores (p. ex.: chat).	5,48	6,00	1,203	5,00	6,00	-0,897	1,167
O utilizador tem a possibilidade de consultar informação de ajuda e suporte de forma autónoma.	5,82	6,00	1,088	5,00	7,00	-1,334	3,269
O utilizador tem a possibilidade de criar um serviço customizado.	5,46	6,00	1,217	5,00	6,00	-0,860	0,938
O utilizador tem a possibilidade de selecionar diferentes funcionalidades que correspondam às suas necessidades.	5,96	6,00	1,038	5,00	7,00	-1,353	2,967
O utilizador tem a possibilidade de participar ativamente na criação do serviço desejado.	5,48	6,00	1,186	5,00	6,00	-1,004	1,585

Tabela 44. Consistência interna do componente Relacionamento com os Clientes. Tipo de Relacionamento (cocriação, comunidade e autosserviço).

Fator	Correlação item-total	Alpha se item apagado	Alpha de Cronbach
Itens			
Tipo de Relacionamento			0,915
Deve ser prestada atenção personalizada a todos os utilizadores.	0,570	0,912	
Ouvir o que os utilizadores têm para dizer é uma competência importante.	0,725	0,905	
O serviço pós-venda é tão importante como a própria venda.	0,597	0,910	
O serviço permite a partilha de experiências de utilização com outros utilizadores.	0,729	0,905	
Deve existir facilidade de acesso ao chat para obtenção de mais informação acerca do serviço.	0,667	0,907	
O serviço fornece uma plataforma de troca de experiências profissionais entre utilizadores (p. ex.: fórum).	0,705	0,906	
O serviço oferece a possibilidade de publicar avisos e anúncios.	0,548	0,916	
O serviço oferece a possibilidade de comunicar em tempo real com outros utilizadores (p. ex.: chat).	0,704	0,906	
O utilizador tem a possibilidade de consultar informação de ajuda e suporte de forma autónoma.	0,690	0,907	
O utilizador tem a possibilidade de criar um serviço customizado.	0,674	0,907	
O utilizador tem a possibilidade de selecionar diferentes funcionalidades que correspondam às suas necessidades.	0,651	0,908	
O utilizador tem a possibilidade de participar ativamente na criação do serviço desejado.	0,701	0,906	

Tabela 45. Medidas de localização, dispersão e formato para o componente Canais. Fases do Canal (avaliação, compra e entrega).

Item	Média	Mediana	Desvio-padrão	Percentil 25	Percentil 75	Assimetria	Achatamento
Experimentar o serviço de forma gratuita antes de tomar a decisão de o adquirir.	6,46	7,00	1,003	6,00	7,00	-2,767	9,919
Utilizar o próprio serviço para comprar/remover funcionalidades extra.	5,71	6,00	1,280	5,00	7,00	-1,413	2,417
Aceder ao serviço através de dispositivos móveis (p. ex.: smartphone ou tablet).	6,33	7,00	1,091	6,00	7,00	-2,258	6,261
O serviço estar sempre disponível e funcional.	6,49	7,00	0,931	6,00	7,00	-2,610	8,745
Ter a possibilidade de cancelar o serviço a qualquer momento.	5,99	6,00	1,378	6,00	7,00	-1,645	2,430

Tabela 46. Consistência interna do componente Canais. Fases do Canal (avaliação, compra e entrega).

Fator			
Itens	Correlação item-total	Alpha se item apagado	Alpha de Cronbach
Fases do Canal			0,831
Experimentar o serviço de forma gratuita antes de tomar a decisão de o adquirir.	0,620	0,802	
Utilizar o próprio serviço para comprar/remover funcionalidades extra.	0,638	0,797	
Aceder ao serviço através de dispositivos móveis (p. ex.: smartphone ou tablet).	0,678	0,785	
O serviço estar sempre disponível e funcional.	0,707	0,785	
Ter a possibilidade de cancelar o serviço a qualquer momento.	0,575	0,822	

Tabela 47. Medidas de localização, dispersão e formato para o componente Fluxos de Receita. Tipo de Fluxo e Fluxos Complementares.

Item	Média	Mediana	Desvio-padrão	Percentil 25	Percentil 75	Assimetria	Achatamento
O serviço deve funcionar como uma plataforma de compra e venda de conteúdos a terceiros (p. ex.: relatórios de observação).	4,04	4,00	1,802	3,00	5,00	-0,267	-0,898
O serviço deve fornecer conteúdos aos seus utilizadores (p. ex.: exercícios de treino).	5,77	6,00	1,390	5,00	7,00	-1,262	1,267
Arrendar o serviço é mais apelativo do que comprá-lo.	3,84	4,00	1,739	2,00	5,00	-0,070	-0,871
É preferível a posse do serviço ao seu arrendamento.	5,05	5,00	1,585	4,00	6,00	-0,665	-0,230
Visualizar publicidade é uma forma apelativa de utilizar o serviço de forma gratuita.	4,42	5,00	1,852	3,00	6,00	-0,415	-0,780

Tabela 48. Consistência interna do componente Fluxos de Receita. Tipo de Fluxo e Fluxos Complementares.

Fator			
Itens	Correlação item-total	Alpha se item apagado	Alpha de Cronbach
Fluxos de Receita			0,492
O serviço deve funcionar como uma plataforma de compra e venda de conteúdos a terceiros (p. ex.: relatórios de observação).	0,352	0,373	
O serviço deve fornecer conteúdos aos seus utilizadores (p. ex.: exercícios de treino).	0,242	0,453	
Arrendar o serviço é mais apelativo do que comprá-lo.	0,496	0,264	
É preferível a posse do serviço ao seu arrendamento.	-0,056	0,617	
Visualizar publicidade é uma forma apelativa de utilizar o serviço de forma gratuita.	0,344	0,379	

Apêndice IV. Tabelas de contingência de classes de modelos de negócio

Tabela 49. Tabela de contingência Comunidade (PV) x Cocriação (RC).

		Cocriação (RC)		Total
		-	+	
Comunidade (PV)	-	70	52	122
	+	59	161	220
Total		129	213	342

$\chi^2(1) = 31,197, p < 0,001$

Tabela 50. Tabela de contingência Comunidade (PV) x Autosserviço (RC).

		Autosserviço (RC)		Total
		-	+	
Comunidade (PV)	-	66	56	122
	+	55	165	220
Total		121	221	342

$\chi^2(1) = 29,065, p < 0,001$

Tabela 51. Tabela de contingência Comunidade (PV) x Conveniência (C).

		Conveniência (C)		Total
		-	+	
Comunidade (PV)	-	64	58	122
	+	73	147	220
Total		137	205	342

$\chi^2(1) = 12,146, p < 0,001$

Tabela 52. Tabela de contingência Comunidade (PV) x Infomediação (FR).

		<i>Infomediação (FR)</i>		Total
		-	+	
Comunidade (PV)	-	55	67	122
	+	53	167	220
Total		108	234	342

 $\chi^2(1) = 16,004, p < 0,001$ **Tabela 53. Tabela de contingência Cocriação (RC) x Conveniência (C).**

		<i>Conveniência (C)</i>		Total
		-	+	
Cocriação (RC)	-	71	58	129
	+	66	147	213
Total		137	205	342

 $\chi^2(1) = 19,358, p < 0,001$ **Tabela 54. Tabela de contingência Cocriação (RC) x Infomediação (FR).**

		<i>Infomediação (FR)</i>		Total
		-	+	
Cocriação (RC)	-	57	72	129
	+	51	162	213
Total		108	234	342

 $\chi^2(1) = 15,236, p < 0,001$

Tabela 55. Tabela de contingência Autosserviço (RC) x Conveniência (C).

		Conveniência (C)		Total
		-	+	
Autosserviço (RC)	-	71	50	121
	+	66	155	221
Total		137	205	342

$\chi^2(1) = 27,035, p < 0,001$

Tabela 56. Tabela de contingência Autosserviço (RC) x Infomediação (FR).

		Infomediação (FR)		Total
		-	+	
Autosserviço (RC)	-	55	66	121
	+	53	168	221
Total		108	234	342

$\chi^2(1) = 16,685, p < 0,001$

Tabela 57. Tabela de contingência Conveniência (C) x Infomediação (FR).

		Infomediação (FR)		Total
		-	+	
Conveniência (C)	-	60	77	137
	+	48	157	205
Total		108	234	342

$\chi^2(1) = 15,787, p < 0,001$

Referências

- Achtenhagen, L., Melin, L., Naldi, L. (2013). Dynamics of Business Models - Strategizing, Critical Capabilities and Activities for Sustained Value Creation. *Long Range Planning*, 46(6): 427-442.
- Afuah, A., Tucci, C. L. (2001). *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Agresti, A., Finlay, B. (2009). *Statistical Methods for the Social Sciences (4th edition)*. New Jersey: Pearson Education International.
- 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). Introduction to Special Section – Business Models. *Electronic Markets*, 11(1): 3-9.
- Amit, R., Zott, C. (2001). Value Creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7): 493-520.
- Amit, R., Zott, C. (2015). Crafting Business Architecture: The Antecedents of Business Model Design. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4): 331-350.
- Baden-Fuller, C., Haefliger, S. (2013). Business Models and Technological Innovation. *Long Range Planning*, 46(6): 419-426.
- Baden-Fuller, C., Mangematin, V. (2013). Business models: A challenging agenda. *Strategic Organization*, 11(4): 418-427.
- Baden-Fuller, C., Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2-3): 156-171.
- Bauer, H. H., Grether, M., Leach, M. (2002). Building customer relations over the Internet. *Industrial Marketing Management*, 31(2): 155-163.

- Belk, R. W. (1984). Materialism Scales. Em Bearden, W. O., Netemeyer, R. G. (Eds.). *Handbook of marketing scales: Multi-item measures for marketing and consumer behavior research (2nd edition)* (pp. 197-200). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Belk, R. W. (1985). Materialism Scales. Em Bearden, W. O., Netemeyer, R. G. (Eds.). *Handbook of marketing scales: Multi-item measures for marketing and consumer behavior research (2nd edition)* (pp. 197-200). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Bettencourt, L. A., Lusch, R. F., Vargo, S. L. (2014). A Service Lens on Value Creation: Marketing's Role in Achieving Strategic Advantage. *University of California, Berkeley*, 57(1): 44-66.
- Blaikie, N. (2009). *Designing Social Research (2nd edition)*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Booroff, M., Nelson, L., Potrac, P. (2015). A coach's political use of video-based feedback: a case study in elite-level academy soccer. *Journal of Sports Sciences*, (junho): 1-9.
- Carlson, J., O'Cass, A. (2012). Optimizing the online channel in professional sport to create trusting and loyal consumers: The role of the professional sports team brand and service quality. *Journal of Sport Management*, 26: 463-478.
- Casadesus-Masanell, R., Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3): 195-215.
- 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.
- Coelho, P. S., Henseler, J. (2012). Creating customer loyalty through service customization. *European Journal of Marketing*, 46(3/4): 331-356.

- Coombes, P. H., Nicholson, J. D. (2013). Business models and their relationship with marketing: A systematic literature review. *Industrial Marketing Management*, 42(5): 656-664.
- Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3): 319-340.
- Demil, B., Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43(2-3): 227-246.
- Doganova, L., Eyquem-Renault, M. (2009). What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship. *Research Policy*, 38: 1559-1570.
- Dossier do Treinador. Disponível em: <http://dossierdotreinador.com/futebol>. [Acedido em 4 de janeiro de 2016].
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., Grenier, C. (2001). Validity and Reliability. Em Thiétart, R. A. (Eds.). *Doing Management Research* (pp. 196-219). London: SAGE Publications.
- Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2002). E-Business Model Design, Classification, and Measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44(1): 5-23.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS (3rd edition)*, London: SAGE Publications.
- FIFA. Communications Division (2007). *Big Count 2006*. Zurich: FIFA.
- Froehle, C. M., Roth, A. V. (2004). New measurement scales for evaluating perceptions of the technology-mediated customer service experience. *Journal of Operations Management*, 22(1): 1-21.
- 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.

- Ghezzi, A., Cortimiglia, M. N., Frank, A. G. (2015). Strategy and business model design in dynamic telecommunications industries: A study on Italian mobile network operators. *Technological Forecasting and Social Change*, 90: 346-354.
- Gordijn, J., Akkermans, H., Van Vliet, H. (2000). What's in an Electronic Business Model? Em Dieng, R., Corb, O. (Eds.). *Knowledge Engineering and Knowledge Management – Methods, Models, and Tools* (pp. 257-273). Berlin: Springer.
- Grenier, C., Josserand, E. (2001). Researching Content and Researching Process. Em Thiétart, R. A. (Eds.). *Doing Management Research* (pp. 85-107). London: SAGE Publications.
- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3): 279-301.
- Grönroos, C., Gummerus, J. (2014). The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. *Managing Service Quality*, 24(3): 206-229.
- Groth, P., Nielsen, C. (2015). Constructing a Business Model Taxonomy: Using statistical tools to generate a valid and reliable business model taxonomy. *Journal of Business Models*, 3(1): 4-21.
- Guba, E. G., Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. Em Denzin, N. K., Lincoln Y. S. (Eds.). *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Hill, M. M., Hill, A. (2009). *Investigação por Questionário (2ª edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ho, C. I., Lee, Y. L. (2007). The development of an e-travel service quality scale. *Tourism Management*, 28(6): 1434-1449.
- Hong, W., Zhu, K. (2006). Migrating to internet-based e-commerce: Factors affecting e-commerce adoption and migration at the firm level. *Information and Management*, 43(2): 204-221.

- Hudl. Disponível em: <http://www.hudl.com>. [Acedido em 4 de janeiro de 2016].
- Hunt, S. (1993). Objectivity in Marketing Theory and Research. *Journal of Marketing*, 57(2): 76-91.
- Kasper, H., van Helsdingen, P., Gabbott, M. (2006). *Services Marketing Management: A Strategic Perspective*, Chichester: John Wiley & Sons.
- Lambert, S. (2006). Do We Need a “Real” Taxonomy of e-Business Models? *School of Commerce Research Paper Series*, 06-06: 1-11.
- Lambert, S. (2012). Deconstructing business model frameworks using a reference model. *Centre for Accounting, Governance and Sustainability*, 4: 1-19.
- Lambert, S. (2015). The Importance of Classification to Business Model Research. *Journal of Business Models*, 3(1): 49-61.
- Lambert, S., Davidson, R. (2013). Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010. *European Management Journal*, 31(6): 668-681.
- Lecocq, X., Demil, B., Ventura, J. (2010). Business Models as a Research Program in Strategic Management: An Appraisal based on Lakatos. *M@n@gement*, 13(4): 214-255.
- Lichtenstein, D. R., Ridgway, N. M., Netemeyer, R. G. (1993). Price Perceptions and Consumer Shopping Behavior: A Field Study. *Journal of Marketing Research*, 30(2): 234-245.
- Liebermann, D. G., Katz, L., Hughes, M. D, Bartlett, R. M., McClements, J., Franks, I. M. (2002). Advances in the application of information technology to sport performance. *Journal of Sports Sciences*, 20(10): 755-769.
- Linder, J., Cantrell, S. (2000). Changing Business Models: Surveying the Landscape. *Accenture Institute for Strategic Change*: 1-15.

- Lovelock, C. H., Wirtz, J. (2006). *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados (5ª edição)*. São Paulo: Pearson Education Brasil.
- Lumpkin, G. T., Dess, G. G. (2004). E-Business Strategies and Internet Business Models: How the Internet Adds Value. *Organizational Dynamics*, 33(2): 161-173.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1): 5-18.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80: 86-92.
- Mahadevan, B. (2000). Business Models for Internet-Based E-Commerce: An Anatomy. *California Management Review*, 42(4): 55-70.
- Mäkinen, S., Seppänen, M. (2007). Assessing business model concepts with taxonomical research criteria. *Management Research News*, 30(10): 735-748.
- Malhotra, N. K., Birks, D. F., Wills, P. (2012). *Marketing research: An applied approach (4th edition)*. Harlow: Pearson Education Limited.
- McGrath, R. G. (2010). Business Models: A Discovery Driven Approach. *Long Range Planning*, 43(2-3): 247-261.
- McKinney, V., Yoon, K., Zahedi, F. (2002). The measurement of Web-customer satisfaction: An expectation and disconfirmation approach. *Information Systems Research*, 13(3): 296-315.
- McNamara, P., Peck, S. I., Sasson, A. (2013). Competing Business Models, Value Creation and Appropriation in English Football. *Long Range Planning*, 46(6): 475-487.
- Moore, G. C., Benbasat, I. (1991). Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation. *Information Systems Research*, 2(3): 192-222.
- Morgan, G. (1983). *Beyond Method*. Newbury Park, CA: SAGE Publications.

- Morgans, R., Orme, P., Anderson, L., Drust, B. (2014). Principle and practices of training for soccer. *Journal of Sport and Health Science*, 3(agosto): 1-7.
- Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6): 726-735.
- Morris, M., Schindehutte, M., Richardson, J., Allen, J. (2006). Is the business model a useful strategic concept? Conceptual, theoretical, and empirical insights. *Journal of Small Business Strategy*, 17(1): 27-50.
- Morris, T. (2000). Psychological characteristics and talent identification in soccer. *Journal of Sports Sciences*, 18(9): 715-726.
- Mourinho Tactical Board. Disponível em: <http://www.mourinhotacticalboard.com>. [Acedido em 4 de janeiro de 2016].
- Orlikowski, W. J., Baroudi, J. J. (1991). Studying Information Technology in Organizations: Research Approaches and Assumptions. *Information Systems Research*, 2(1): 1-28.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- 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: 1-25.
- Palo, T., Tähtinen, J. (2011). A network perspective on business models for emerging technology-based services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(5): 377-388.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL: A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality. *Journal of Service Research*, 7(Feb.): 1-21.

- Pestana, M. H., Gageiro, J. N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS (5ª edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pordata. *Clubes: total e por algumas federações desportivas*. Disponível em: <http://www.pordata.pt/Portugal/Clubes+total+e+por+algumas+federações+desportivas-2238>. [Acedido em 4 de janeiro de 2016].
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79: 62-78.
- Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3): 4-9.
- Prozone. Disponível em: <http://prozonesports.stats.com>. [Acedido em 4 de janeiro de 2016].
- Rappa, M. (2001). *Managing the Digital Enterprise: Business Models on the Web*. [Online] Disponível em: <http://digitalenterprise.org/models/models.html>. [Acedido em 18 de dezembro de 2015].
- Royer, I., Zarlowski, P. (2001). Researching Content and Researching Process. Em Thiétart, R. A. (Eds.). *Doing Management Research* (pp. 112-131). London: SAGE Publications.
- Scott, C., Lundstrom, W. J. (1990). Materialism Scales. Em Bearden, W. O., Netemeyer, R. G. (Eds.). *Handbook of marketing scales: Multi-item measures for marketing and consumer behavior research (2nd edition)* (pp. 167-168). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Siliconcoach. Disponível em: <http://www.siliconcoach.com>. [Acedido em 4 de janeiro de 2016].
- Shafer, S. M., Smith, H. J., Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3): 199-207.

- Sharma, S., Netemeyer, R. G., Mahajan, V. (1990). Excellence in Business. Em Bearden, W. O., Netemeyer, R. G. (Eds.). *Handbook of marketing scales: Multi-item measures for marketing and consumer behavior research (2nd edition)* (pp. 382-383). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Sobh, R., Perry, C. (2006). Research design and data analysis in realism research. *European Journal of Marketing*, 40(11/12): 1194-1209.
- Srinivasan, S. S., Anderson, R., Ponnnavolu, K. (2002). Customer loyalty in e-commerce: An exploration of its antecedents and consequences. *Journal of Retailing*, 78(1): 41-50.
- Tactical Soccer. Disponível em: <https://www.tacticalsoccer.us>. [Acedido em 4 de janeiro de 2016].
- Talent Spy. Disponível em: <http://www.ftspy.com>. [Acedido em 4 de janeiro de 2016].
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43: 172-194.
- Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Marketplaces. *Electronic Markets*, 8(1): 3-8.
- Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1): 1-17.
- Video Observer. Disponível em: <https://www.videobserver.com>. [Acedido em 4 de janeiro de 2016].
- Wahyuni, D. (2012). The Research Design Maze: Understanding Paradigms, Cases, Methods and Methodologies. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 10(1): 69-80.
- Wilson, J. (2010). *Essentials of business research*. London: SAGE Publications.

- Wirtz, B. W., Schilke, O., Ullrich, S. (2010). Strategic Development of Business Models: Implications of the Web 2.0 for Creating Value on the Internet. *Long Range Planning*, 43(2-3): 272-290.
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., Göttel, V. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, 49(1): 36-54.
- Wyscout. Disponível em: <https://wyscout.com>. [Acedido em 4 de janeiro de 2016].
- Zott, C., Amit, R. (2007). Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 18(2): 181-199.
- Zott, C., Amit, R., Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4): 1019-1042.