

## **Modelos de Negócios: Caso Explicações Online**

**Paulo Miguel Ferreira da Silva**

up202001328

---

Dissertação – Revisão de Literatura

Mestrado em Gestão de Serviços

---

Orientado por:

**Professor José Coelho Rodrigues**

---

2022

## Resumo

O SARS Covid-19 veio impulsionar o mundo online, hoje em dia é muito comum falar de aulas online ou de trabalho remoto e é neste meio que surge o projeto desta dissertação, focado em explicações online. As explicações online são práticas e flexíveis, não necessitando gastar tempo em transporte, podendo simplesmente ter explicações no conforto de casa. Posto isto, esta dissertação consiste no desenvolvimento de um projeto que melhore as condições tecnológicas para este mercado, e a pensar nisso foi desenvolvido utilizando o método *Lean Start-up* que prioriza o modelo de negócios face ao plano de negócios.

O *framework* utilizado para o desenvolvimento do projeto foi o *Business Model Canvas*, foram utilizados também dois métodos muito presentes nos dias de hoje Plataforma Multilateral e Economia da Partilha. Este projeto consiste na construção de uma plataforma digital com o intuito de conectar o estudante e o explicador a qualquer hora e de um modo pratico e direto. Para um estudante encontrar um explicador basta procurar a disciplina e matéria que pretende e selecionar este explicador, depois de feito o pedido de aula no momento ou por agendamento é aberta uma sala para a explicação, terminando, é permitido ao estudante avaliar o explicador e vice-versa. O estudante pode parar a aula a qualquer momento, pagando apenas os minutos assistidos. Os preços serão definidos por um algoritmo que têm em conta diversas variáveis como por exemplo a avaliação, a hora e a disciplina.

Como conclusão foi percebido que os estudantes gostam da ideia de explicações online, sendo também perceptível que o IVA não permite tornar uma empresa deste modelo competitiva a nível de preços, no entanto, pode competir a nível de tecnologia e profissionalismo mediante risco.

## **Abstract**

SARS Covid-19 came to boost the online world, nowadays it is very common to talk about online classes or remote work and it is in this environment that the project of this dissertation arises, focused on online explanations. Online explanations are practical and flexible, you don't need to spend time in transport, you can simply have explanations in the comfort of your own home. That said, this dissertation consists of the development of a project that improves the technological conditions for this market, and with that in mind, it was developed using the Lean Start-up method that prioritizes the business model over the business plan.

The framework used for the development of the project was the Business Model Canvas, two methods very present today were also used Multilateral Platform and Sharing Economy. This project consists of the construction of a digital platform in order to connect the student and the tutor at any time and in a practical and direct way. For a student to find a tutor, just need to look for the discipline and subject that he wants and select a tutor, after making the request for a class at the moment or by appointment, a room is opened for the explanation, at the end, the student is allowed to evaluate the tutor and vice versa. The student can stop the class at any time, paying only for the minutes watched. Prices will be defined by an algorithm that takes into account several variables such as evaluation, time and discipline.

In conclusion, it was noticed that students like the idea of online tutoring, and it is also noticeable that VAT does not allow a company of this model to be competitive in terms of prices, however, it can compete in terms of technology and professionalism through risk.

## Índice

1. Introdução .....	7
2. Revisão de Literatura .....	9
2.1 Modelos de Negócios .....	9
2.2 Chaves para o sucesso dos modelos de negócios.....	10
2.3 Business Model Canvas .....	11
2.4 Lean Start-Up.....	16
2.5 Plataforma Multilateral.....	16
2.6 Economia Partilhada .....	17
3. Metodologia.....	19
3.1 Recolha dos dados .....	19
3.2 Análise de Resultados.....	22
4. Resultados .....	23
4.1 Análise aos resultados das entrevistas.....	23
4.2 Modelo de Negócios .....	25
4.2.1 Segmento de clientes .....	26
4.2.2 Proposta de Valor .....	28
4.2.3 Canais.....	29
4.2.4 Relação com os clientes.....	31
4.2.5 Fluxos de Rendimentos .....	33
4.2.6 Recursos-chave.....	34
4.2.7 Atividades-chave.....	35
4.2.8 Parcerias-chave .....	36
4.2.9 Estrutura de custos .....	37
4.3 Comparação entre modelos de negócios .....	39
4.3.1 Comparação com Uber .....	39
4.3.2 Comparação com Prozis.....	41

<b>5. Discussão.....</b>	<b>42</b>
<b>6. Conclusão .....</b>	<b>45</b>
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>48</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>50</b>

## **Índice de Ilustrações**

Ilustração 1 – Business Model Canvas – estrutura retirada de (Osterwalder, 2010). .....	12
Ilustração 2 – Análise dados dos entrevistados guião de entrevistas 1.....	20
Ilustração 3 - Análise dados dos entrevistados guião de entrevistas 2 .....	21
Ilustração 4 – Modelos de Negócios – Caso Explicações Online – estrutura retirada de (Osterwalder, 2010) .....	26
Ilustração 5 – Modelo de Negócios UBER – estrutura retirada (Osterwalder, 2010) e informação (analyst, 2022) .....	39

## 1. Introdução

O SARS Covid-19 apareceu nos finais de 2019 e trouxe consigo mudanças no nosso dia-a-dia. Em Portugal e no mundo impulsionou o trabalho remoto, permitindo que hoje as pessoas trabalhem a partir de casa, poupando tempo e dinheiro no transporte e tornando-se mais produtivos a partir do conforto de sua casa. Incentivou ainda a adoção de aulas virtuais nas escolas e universidades, entre muitas outras mudanças que nos impeliu. Com isto apareceu uma oportunidade no mundo das explicações, normalmente realizadas fisicamente, mas já mesmo antes do covid realizadas online em raras ocasiões. As explicações online permitem trazer inúmeras vantagens, tanto para explicadores que não necessitam de um espaço físico, podendo trabalhar remotamente e de forma mais dinâmica como para estudantes que não precisam de se deslocar e podem aprender ao seu ritmo e de forma prática, e também para os encarregados e educação que podem mais facilmente acompanhar os estudantes no processo de aprendizagem.

Devemos reconhecer que a educação é um direito que deverá de assistir a todos nós, no entanto, a pobreza em Portugal é real (PORDATA, 2022c) e muitos alunos não têm acesso a explicações, tornando-se mais complicado que consigam as mesmas oportunidades que outros, e é dever de todos nós fazer para que estes estudantes tenham as condições necessárias para conseguirem alcançar os seus objetivos e sonhos. Para além desta realidade, dada a pobreza vivida atualmente (PORDATA, 2022c) muitos estudantes procuram uma forma de receita para apoiar os seus estudos. É é nestas vertentes que esta dissertação se enquadra, tendo como objetivo a construção de um modelo de negócios focado em fornecer explicações online de qualidade para qualquer pessoa, em qualquer lugar, que tenha acesso a um dispositivo informático, seja em casa ou na escola e criar uma oportunidade no mercado de trabalho para estudantes e outras pessoas que necessitem e se sintam confortáveis para fornecerem os seus serviços de qualidade a ajudar os outros.

Esta dissertação encontra-se dividida em 5 secções principais além da introdução: revisão de literatura, metodologia, resultados, discussão e conclusão. Na primeira secção, revisão de literatura, será descrito os principais tópicos de investigação, nomeadamente Business Model Canvas, Lean Start-up, plataforma

multilateral e economia da partilha. A segunda secção explica como os dados foram recolhidos e analisados durante o estudo. A terceira e a quarta secção apresentam e analisam os dados que foram obtidos a partir da metodologia que apoiam na realização do modelo de negócios. Na conclusão apresenta-se os principais objetivos do estudo, as limitações do trabalho desenvolvido e possíveis sugestões de melhoria futura.

## 2. Revisão de Literatura

A presente secção tem como objetivo explicar no que consiste o modelo de negócios e outras literaturas de forma a obter conhecimentos teóricos que irão auxiliar na adaptação destas ferramentas de gestão num âmbito prático.

### 2.1 Modelos de Negócios

Os modelos de negócios podem ser entendidos como uma ferramenta estruturada de gestão sendo considerada relevante para o sucesso de uma organização, representando de forma simplificada e agregada as atividades relevantes de uma empresa (Wirtz et al., 2016). Assumem o conceito e retratam a lógica de como as peças de um negócio se encaixam umas nas outras oferecendo uma descrição holística das atividades da empresa (Magretta, 2002; Osterwalder, 2005; Osterwalder, 2010). Descreve os recursos e atividades chave, assim como todos os seus processos relevantes, para que a empresa consiga criar valor e assegurar vantagens competitivas. Um bom modelo de negócios cria vantagens estratégicas através do aumento/promoção da inovação dentro da organização, oferecendo uma visão global que permite a identificação de ligações dentro das estruturas, processos e produtos da organização. (Terra et al., 2019)

Existem 3 classes gerais a considerar na definição dos modelos de negócios (Dobrowolski & Sulkowski, 2021), sendo:

- Económico: os modelos focam-se em gerar lucro através de fluxos de receita e estruturas de custos.
- Operacional: os modelos concentram-se nas configurações das diferentes atividades do negócio.
- Estratégico: os modelos determinam a posição da empresa no seu ambiente.

Um modelo deve ser direto, lógico, mensurável, abrangente e operacionalmente significativo, de modo a ser útil aos futuros utilizadores e possibilitar uma visão coerente nos diferentes ambientes (Dobrowolski & Sulkowski, 2021).

Nos dias que correm um modelo de negócio deve ser sempre considerado criticamente a partir de uma perspectiva dinâmica, podendo haver necessidade de evolução do modelo de negócios ou inovação devido a mudanças externas ao longo do tempo (Wirtz et al., 2016).

## 2.2 Chaves para o sucesso dos modelos de negócios

Kevadias, Ladas e Loch (Kavadias et al., 2016) realizaram estudos em diferentes modelos de negócio focados na transformação da sua indústria, tendo encontrado seis características recorrentes em modelos de negócio de sucesso que identificam como fatores chave, sendo elas:

- Produto ou serviço personalizado: hoje em dia a aposta em modelos de negócio que oferecem produtos ou serviços customizáveis é mais comum, oferecendo o que os clientes pretendem, respondendo às necessidades específicas de cada um. As empresas usam a tecnologia como suporte de forma a obterem este efeito a preços competitivos.
- Um processo em ciclo fechado: muitos dos modelos de negócio apostam num ciclo de consumo fechado, em detrimento de um processo de ciclo linear, preferindo assim a utilização de produtos reciclados ao ciclo em que os produtos são fabricados, utilizados e deitados ao lixo, este ciclo permite reduzir os custos gerais com os recursos.
- Partilha de ativos: em determinados casos os ativos podem ser partilhados ao longo da cadeia de abastecimento, acontece normalmente através de mercados online bilaterais e apresentam valor para ambos os lados, permitindo reduzir barreiras de entrada a muitas indústrias. Dois casos de sucesso recentes são a *Airbnb*, que permite que proprietários de habitações partilhem os seus espaços com pessoas que têm essa necessidade, e a *UBER* que partilha ativos com proprietários de carros.
- Fixação de preços com base na utilização: em modelos de negócios de sucesso são encontradas empresas que cobram ao cliente quando eles utilizam um produto ou serviço, não exigindo que o comprem diretamente, beneficiando

os clientes, pois estes incorrem em custos apenas à medida que as ofertas geram valor, e a empresa sai em benefício aumentando o número de clientes.

- Um ecossistema mais colaborativo: em determinados modelos de negócio bem-sucedidos existe uma nova tecnologia a melhorar a colaboração com os parceiros da cadeia de abastecimento, apoiando a alocação dos riscos do negócio de modo mais adequado, tornando possível a redução de custos.
- Uma organização ágil e adaptável: dentro dos modelos analisados pelos autores referem notável o afastamento dos modelos de negócios tradicionais de tomada de decisões, de modo a tomarem decisões que reflitam melhor nas necessidades de mercado e que permitam uma adaptação em tempo real às alterações a essas necessidades. Como resultado é normalmente obtido um valor maior para o cliente a um custo menor para a empresa.

## 2.3 Business Model Canvas

*Business Model Canvas* (BMC) é um *framework* de modelo de negócios que fornece uma estrutura genérica e um conjunto de princípios orientadores para o desenvolvimento de um modelo de negócios. Pode ser adaptado a uma ampla gama de mercados e tem uma abordagem visual de uma página, tornando-o simples e prático (Carter & Carter, 2020).

A estrutura encontra-se dividida em 9 blocos diferentes, representados de uma forma simples, lógica e mensurável numa representação gráfica e fornece informações sobre os aspectos fundamentais da estrutura de uma empresa e as relações dentro de tais blocos (Carter & Carter, 2020). Os blocos que descrevem o negócio de uma empresa num diagrama são: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos-chave, atividades-chave, parcerias-chave e estrutura de custos) (Osterwalder, 2010).

<b>Parcerias-Chave</b>	<b>Atividades-Chave</b>	<b>Proposta de Valor</b>	<b>Relações com Clientes</b>	<b>Segmento de Clientes</b>
	<b>Recursos-Chave</b>		<b>Canais</b>	
<b>Estrutura de Custos</b>			<b>Fluxos de Rendimento</b>	

*Ilustração 1 – Business Model Canvas – estrutura retirada de (Osterwalder, 2010).*

Segmentos de clientes:

O bloco “segmento de clientes” refere-se ao público-alvo da empresa, o segmento de clientes que a empresa pretende atingir e corresponder (Ferreira, 2022). Dentro de um modelo de negócios uma empresa pode ter vários segmentos de clientes, sendo estes segmentos agrupados de acordo com necessidades, comportamentos ou outros atributos comuns dos seus membros. Uma vez que a empresa tenha decidido em que segmentos se irá focar deverá criar o modelo de negócios em torno das necessidades específicas desses segmentos (Osterwalder, 2010).

Este bloco deve responder a perguntas como: “Para quem estamos a criar valor?”, “Quem são os nossos clientes mais importantes?” (Ferreira, 2022).

Proposta de valor:

O bloco “proposta de valor” é o motivo pelo qual as pessoas escolhem a empresa, devendo resolver um problema ou satisfazer uma necessidade específica num segmento de clientes, podendo existir propostas de valor diferentes, mediante cada segmento ou necessidade, com o objetivo de maximizar o desempenho do produto ou serviço de forma a criar e agregar valor. (Ferreira, 2022) Ou seja, é um conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes, podendo algumas propostas de valor ser inovadoras, oferecendo algo novo ou serem semelhantes ao já existente, mas com características diferenciadas (Osterwalder, 2010).

Este bloco deve responder a perguntas como: “Que valor entregamos ao cliente?”, “Que produto oferecemos a cada segmento de clientes?” (Ferreira, 2022).

Canais:

O bloco “canais” descreve a forma de como a empresa realiza a comunicação com os seus clientes, desde o momento da compra até ao serviço pós-compra (Ferreira, 2022). A empresa relaciona-se com os clientes através da comunicação, distribuição e canais de vendas. Os canais podem fazer chegar a proposta de valor aos clientes alvo ou afetar a consciência em relação ao produto/serviço dos mesmos através de diferentes meios como a internet ou fisicamente dependendo de qual seja considerado como o melhor canal para o produto/serviços ser dado a conhecer (Osterwalder, 2010).

Este bloco deve responder a perguntas como: “Através de que canais os nossos clientes querem ser alcançados?”, “Como os canais são integrados?”, “Quais funcionam melhor?”, “Quais são os mais económicos?” (Ferreira, 2022).

Relação com os clientes:

O bloco “relação com os clientes” retrata como a empresa quer estabelecer uma relação com o segmento de clientes alvo. Deve ser transparente quanto ao tipo de relação com cada segmento. O sucesso nesta etapa com o segmento alvo de clientes pode influenciar a experiência geral dos clientes. (Osterwalder, 2010)

Este bloco deve responder a perguntas como: “Que tipo de relacionamento cada um dos segmentos de clientes espera?”, “Que relacionamentos já estabelecemos?” (Ferreira, 2022).

Fluxos de rendimento:

O bloco “fluxo de rendimentos” refere-se ao valor monetário que uma empresa espera gerar através de cada segmento de clientes. Podendo haver fontes de receitas com mecanismos de fixação de preços diferentes como preços fixos,

negociação, leilão, dependente do mercado, dependente do volume ou gestão do lucro (Osterwalder, 2010).

Este bloco deve responder a perguntas como: “Qual o valor que os clientes estão dispostos a pagar?”, “Como pagam atualmente?” (Ferreira, 2022).

Recursos-chave:

O bloco “recursos-chave” corresponde aos ativos mais relevantes para o sucesso do modelo de negócio. Estes recursos permitem à empresa criar e oferecer uma proposta de valor, chegar aos mercados e manter relações com o segmento de clientes alvo (Osterwalder, 2010). Os recursos-chave de uma empresa podem ser corpóreos como equipamentos ou edifícios, incorpóreos como *know-how* ou patentes, recursos humanos e financeiros (Ferreira, 2022).

Este bloco deve responder a perguntas como: “Que recursos-chave a nossa proposta de valor, canais de distribuição ou os nossos clientes exigem?” (Ferreira, 2022).

Atividades-chave:

O bloco “atividades-chave” demonstra no que a empresa deve focar para que o seu modelo de negócios funcione. Assim como nos recursos-chave, também as atividades-chave são fundamentais para a empresa criar e oferecer uma proposta de valor, chegar aos mercados e manter relações com o segmento de clientes alvo. As atividades-chave podem ser categorizadas como produção, resolução de problemas e plataforma/rede (Osterwalder, 2010).

Este bloco deve responder a perguntas como: “Quais as principais atividades que a proposta de valor, canais de distribuição, relacionamento com o cliente e os fluxos de receita exigem?” (Ferreira, 2022).

Parcerias-chave:

O bloco “parcerias-chave” descreve a rede de fornecedores e de parceiros que permitem que o modelo de negócios alcance o sucesso. As empresas procuram

parcerias com o objetivo de otimizar os seus modelos de negócio, de reduzir o risco ou de adquirir recursos (Osterwalder, 2010).

Este bloco deve responder a perguntas como: “Quais são os parceiros chave?”, “Quais os fornecedores chave?”, “Quais os recursos chave que adquirimos aos parceiros?” (Ferreira, 2022).

Estrutura de custos:

O bloco “estrutura de custos” retrata os custos que a empresa incorre na operação de um modelo de negócios. Há duas classes genéricas de estruturas de custos de modelos de negócios, modelos movidos pelo custo (focam-se na minimização de custos) e movidos pelo valor (há menos preocupação na minimização de custos, focando-se na criação de valor). As estruturas de custos podem ainda ter 4 diferentes características (Osterwalder, 2010):

- custos fixos: permanecem inalterados independentemente do volume dos bens ou serviços produzidos. Como por exemplo: salários, rendas ou instalações físicas.
- custos variáveis: variam proporcionalmente com o volume de bens e serviços produzidos.
- economias de escala: vantagens de custo que um negócio goza à medida que a produção aumenta, levando à redução do custo médio por unidade à medida que a produção aumenta.
- economias de âmbito: vantagens de custo de que um negócio goza devido ao âmbito mais vasto das respetivas operações.

Este bloco deve responder a perguntas como: “Quais são os custos mais importantes inerentes ao nosso modelo de negócio?”, “Que recursos-chave são caros?” (Ferreira, 2022).

## 2.4 Lean Start-Up

Com o objetivo de minimizar o risco no processo de fundar uma empresa foi desenvolvida uma nova metodologia denominada por “*Lean Start-Up*”, através do foco na experimentação, *feedback* dos clientes e um design interativo (Blank, 2013). De acordo com Eric Ries “*Lean Start-up*” é um conjunto de práticas para ajudar os empreendedores a aumentar as suas hipóteses de construir uma start-up de sucesso (Ries, 2011).

Segundo Steve Blank, o método compreende três princípios chave (Blank, 2013):

- Em vez de se focar no desenvolvimento de um plano de negócios complexo, os fundadores resumem o seu foco no “*business model canvas*”, isto é, no desenvolvimento de um modelo de negócios que se revela sustentável.
- Recorrem a uma abordagem chamada “desenvolvimento de clientes” ou “*customer development*” para testarem as suas hipóteses, com isto procuram *feedback* por parte de potenciais clientes para perceber melhor quais as características procuradas no produto e a estratégia a adotar.
- As “*Lean Start-Up*” praticam “desenvolvimento ágil” ou “*agile development*”. É através deste processo que as *start-ups* criam os “produtos mínimos viáveis”, contendo apenas características essenciais, que testam, reunindo *feedback* sobre o produto junto dos clientes e depois recomeça com um produto mínimo viável revisto.

## 2.5 Plataforma Multilateral

Para Kaisa Still, um mercado multilateral corresponde à criação de valor para vários membros presentes numa rede. O objetivo de um modelo de negócios multilateral será, a partir de uma plataforma, facilitar a transação entre bens ou serviços. Proporcionando assim uma conexão entre um grupo de fornecedores com um grupo de clientes, reduzindo as dificuldades existentes que complicam a conexão das diferentes partes (Still et al., 2017).

De modo a ser uma opção viável, a empresa deve atrair utilizadores e criar uma infraestrutura, definindo os princípios de gestão de interação que a empresa irá adotar, possibilitando uma cocriação de valor e combinar utilizadores compatíveis entre si (Still et al., 2017).

Segundo Juan Manuel Sanchez, ainda será difícil determinar uma definição concreta para o termo “Plataforma multilateral” ou, em inglês, “*multisided platform*”, isto ocorre devido ao nome ter origem de 3 conceitos diferentes (Sanchez-Cartas & Leon, 2021):

- “Multiproduct firms” focado na estrutura de preços e a ideia de que as estruturas de preço são menos propensas a serem distorcidas pelo poder de mercado do que os níveis de preços.
- “Network effects” fornecendo a ideia de que existem externalidades não internalizadas entre os utilizadores finais.
- “Property rights” onde retira a ideia de que há uma relação entre os preços e direitos sobre essenciais termos de interação.

## 2.6 Economia Partilhada

Economia partilhada, ou, em inglês, “*Sharing Economy*” têm diversos termos distintos de como é referido, nomeadamente “*peer-to-peer economy*”, “*access economy*”, “*collaborative consumption*” entre outras diferentes formas de denominação. (Liu & Khan, 2020) Podemos entender como sendo um padrão crescente no comportamento de consumo, estando a experienciar um crescimento imenso que supera qualquer outro mercado nas perspetivas e no crescimento (Curtis & Lehner, 2019).

Em definição podemos considerar que a economia da partilha corresponde à partilha de determinado recurso de forma eficiente (Liu & Khan, 2020), não havendo dúvidas que cria um impacto positivo na sociedade e que as tecnologias que a sustentam estruturam o comportamento e facilitam negócios emergentes e em expansão (Erickson & Sorensen, 2016).

Segundo Curtis e Lehner a prática deste modelo gera benefícios sociais, proporcionando uma oportunidade de poupar ou gerar riqueza, mudança no comportamento do consumidor, redução do uso de recursos e inaugurar um consumo mais sustentável, facilitar um crescimento econômico sustentável e aumentar a coesão social nas cidades (Curtis & Lehner, 2019).

### 3. Metodologia

Na presente secção, são apresentados os métodos utilizados durante a realização da dissertação. Foram seguidas 5 fases distintas:

- Fase 1 – Revisão de literatura – nesta fase foi estudada a literatura, recolhendo e compilando os conhecimentos necessários que suportam o trabalho prático e para o realizar seguindo os conceitos base e o *framework* escolhido para focar no objetivo da dissertação (*Business Model Canvas*).
- Fase 2 – Recolha de Dados – nesta fase foram realizadas entrevistas para perceber melhor o caminho que este modelo de negócio deve seguir, tendo em conta a geração atual e o que realmente as pessoas pretendem nas explicações online, assim como as suas dificuldades.
- Fase 3 – Transcrição e análise dos dados – foi realizado o estudo dos dados recolhidos ao longo da fase 2.
- Fase 4 – Resultados finais – é a fase em que foram obtidas conclusões lógicas com estes dados e se percebeu o rumo que um modelo de negócios com estes objetivos deve seguir.

#### 3.1 Recolha dos dados

Para realizar uma boa recolha de dados devemos estudar o que é pretendido com a mesma e assim direcionar as perguntas da entrevista ou inquérito de acordo com estas pretensões, pensando nisto a recolha de dados foi realizada a partir de conversas, ou seja, entrevistas. Tendo decidido por realizar entrevistas, foram formulados dois guiões de entrevista que estão presentes em anexo, tendo recolhido as informações durante o mês de agosto de 2022 em que foram obtidas um total de 22 respostas para o guião de entrevista 1 e um total de 13 respostas para o guião de entrevista 2.

O primeiro guião é direcionado para potenciais estudantes, durante a realização deste guião houve um foco em estudantes de ensino secundário e ensino universitário, procurando conhecer melhor as suas experiências no âmbito de ensino online e as suas

condições que fariam com que tenham interesse em contratar serviços de uma empresa deste âmbito. Para atingir este objetivo foi realizado um guião focado em 6 pontos de entrevista conforme pode ser analisado nos Anexos.

No quadro abaixo é possível perceber a caracterização das pessoas entrevistadas, percebendo o distrito, onde o distrito com maior número de entrevistados foi o porto com uma frequência de 6, o seu nível de escolaridade onde se obteve um total de 15 entrevistados do ensino universitário e 7 do ensino secundário, assim como há a possibilidade também de conhecer a média de idade dos entrevistados que corresponde a 21,32, podendo dividir e perceber a média no ensino universitário que corresponde a 23 e alunos do secundário correspondente a 17,71.

Entrevista 1	Idade	Nível de Escolaridade	Distrito
E1-1	23	Universitário	Porto
E1-2	16	Secundário	Porto
E1-3	20	Universitário	Santarem
E1-4	21	Universitário	Leiria
E1-5	20	Universitário	Vila Real
E1-6	22	Universitário	Viseu
E1-7	25	Universitário	Setubal
E1-8	25	Universitário	Coimbra
E1-9	26	Universitário	Porto
E1-10	19	Universitário	Porto
E1-11	18	Secundário	Madeira
E1-12	27	Universitário	Lisboa
E1-13	24	Universitário	Lisboa
E1-14	24	Universitário	Lisboa
E1-15	26	Universitário	Açores
E1-16	17	Secundário	Faro
E1-17	22	Universitário	Braga
E1-18	19	Secundário	Porto
E1-19	17	Secundário	Porto
E1-20	18	Secundário	Braga
E1-21	19	Secundário	Açores
E1-22	21	Universitário	Braga

  

Distrito	
Açores	2
Braga	3
Coimbra	1
Faro	1
Leiria	1
Lisboa	3
Madeira	1
Porto	6
Santarém	1
Setubal	1
Vila Real	1
Viseu	1
	22

  

Idades	
16	1
17	2
18	2
19	3
20	2
21	2
22	2
23	1
24	2
25	2
26	2
27	1
	22

  

Média Idades	
Universitario	23
Secundário	17,71
Total	21,32

  

Nível de Escolaridade	
Universitario	15
Secundário	7
	22

Ilustração 2 – Análise dados dos entrevistados guião de entrevistas 1

O segundo guião foi direcionado para potenciais explicadores. Na realização deste guião o foco foi direcionado para estudantes do ensino universitário, procurando conhecer melhor se já tiveram experiências a dar explicações físicas ou online e as suas experiências e condições para prestar serviços numa empresa deste âmbito. Para atingir

este objetivo foi realizado um guião focado em 8 pontos de entrevista conforme pode ser analisado em Anexos.

No quadro abaixo é perceptível a caracterização das pessoas entrevistadas, percebendo o distrito, onde o distrito com maior número de entrevistados foi o porto com frequência de 3 e a média de idade dos entrevistados correspondente a 23,15.

Entrevista 2	Idade	Distrito
E1-1	23	Porto
E1-2	21	Leiria
E1-3	20	Vila Real
E1-4	22	Viseu
E1-5	25	Setubal
E1-6	25	Coimbra
E1-7	26	Porto
E1-8	19	Porto
E1-9	27	Lisboa
E1-10	24	Lisboa
E1-11	26	Açores
E1-12	22	Braga
E1-13	21	Braga

  

Distrito	
Açores	1
Braga	2
Coimbra	1
Leiria	1
Lisboa	2
Porto	3
Setubal	1
Vila Real	1
Viseu	1
	13

  

Idades	
19	1
20	1
21	2
22	2
23	1
24	1
25	2
26	2
27	1
	13
Média Idades	
23,15	

Ilustração 3 - Análise dados dos entrevistados guião de entrevistas 2

Para complemento de dados e aumentar a relação deste estudo com o mercado real, foi realizada uma pesquisa com o intuito a conhecer os preços praticados atuais no mercado de explicações online. Esta pesquisa foi realizada focando no ensino básico (3º ciclo), secundário e ensino universitário e a disciplina com foco foi a de matemática visto ser a mais procurada no mercado. Foram recolhidas um total de 120 amostras, 40 de cada um dos níveis de ensino.

### **3.2 Análise de Resultados**

Com a recolha de dados realizada, a próxima fase consiste na sua análise e, posto isto, foi realizada a transcrição dos dados após cada entrevista de modo a promover a sua organização e melhorar a recolha de informação.

Os dados foram de seguida organizados e codificados permitindo assim facilitar a perceção do conteúdo dos dados e entender o seu significado para, com isto, ser possível desenvolver um modelo de negócio para o mercado de explicações, mais propriamente, online, mediante dados reais e que permita construir de modo fidedigno para aumentar a probabilidade de sucesso.

## 4. Resultados

### 4.1 Análise aos resultados das entrevistas

A partir das entrevistas, baseadas no guião de entrevista 1 e 2 presentes no capítulo anexos, foi possível reconhecer informações úteis que nos podem vir a ser essenciais para construir um modelo de negócios de sucesso.

No primeiro guião de entrevista, em que se foca em estudantes, foi possível perceber que as opiniões das pessoas sobre as aulas online se encontram divididas quanto a sua experiência, com ligeira inclinação para opiniões positivas. Em carácter negativo destacam a dificuldade em manter a concentração, a baixa qualidade das aulas devido a necessidade de improvisar métodos de ensino por parte dos professores, demasiadas distrações, problemas de hardware que causam transtornos, estar demasiado tempo no computador e a perda de socialização. No entanto, por outro lado consideraram positivo, referindo ter sido uma experiência excelente a de fácil adaptação, ainda destacam a não necessidade de deslocamento e o contacto permanente com os colegas que permitiu facilitar a percepção da matéria.

Outra noção relevante que foi perceptível é que a grande maioria dos entrevistados já teve explicações e muitos fora do contexto da escola, no entanto acham pouco acessível na questão do preço e chegou a ter o caso de uma entrevistada que necessitava de explicações numa disciplina em que, não havia oferta.

Quanto a explicações online, a grande maioria acha uma boa opção visto não haver deslocamentos, podendo aceder de qualquer lugar, maior flexibilidade, ser possível a gravação das aulas, maior liberdade, menos pressão, fácil acesso a documentos de estudo, facilidade de ajustar os horários e a possibilidade de uma maior abrangência de disciplinas. No entanto foi ainda detectado dois pontos negativos que é menor interação e conexão com o explicador e a possibilidade de ser necessário tirar fotografias de forma a mostrar as dúvidas.

Uma informação positiva que foi possível obter destas entrevistas é que a maioria das pessoas não se importam em receber explicações em inglês ou mesmo de outra comunidade lusófona, desde que, a explicação seja eficiente e haja qualidade no ensino.

Quanto aos valores referidos que as pessoas acham que seja o preço certo para uma hora de explicação são muito dispersos, especialmente no caso universitário onde têm pessoas que referem valores superiores a 50 euros, chegando mesmo a 80 euros, no entanto na sua maioria ronda os 20 e 25 euros. No caso do ensino secundário os valores rondam os 15 euros.

Numa análise aos resultados da segunda entrevista não foi possível encontrar pessoas com experiência em entrevistas, apenas uma, que refere ter sido uma boa experiência. No entanto, a grande maioria dos entrevistados estariam dispostos a dar explicações para apoiar o pagamento das suas propinas e até mesmo em inglês e a outras comunidades lusófonas.

Quanto ao nível de escolaridade foram obtidos resultados para todos os níveis, no entanto com um destaque no nível do ensino secundário. Para o 1º, 2º e 3º ciclo os valores pedidos seriam entre 5 a 10 euros, no entanto, no secundário foram obtidos valores bastante dispersos, indo de 7 euros a 50 euros, encontrando-se a média em 20 euros. Houve um entrevistado que gostaria de dar explicações ao nível de universidade, e para este entrevistado o valor a pedir seria de 25 euros.

Uma das perguntas mais relevantes nesta entrevista foi referente a percentagem que não se importariam de despende em caso de sair beneficiária a empresa intermédia ou uma ação de caridade, tendo em conta o IVA atual praticado neste mercado ser de 23%, sendo que essas percentagens vão de 10% a 20% com maior incidência nos 15%.

Outro assunto relevante a ter em conta nesta entrevista são as ferramentas que os explicadores gostariam de ter a sua disponibilidade na altura de tirar dúvidas, referindo ferramentas como manuais digitais, acesso a plataformas de vídeos, ferramentas online para organizar tarefas, calendários, mesa gráfica para escrita e desenho de forma facilitar a explicação e compreensão e ferramentas que facilitem a partilha de informação.

Posto a análise anterior as duas entrevistas realizadas concluo que para além de terem sido bastante informativas considero que permitem dar um aval positivo para a criação de um modelo de negócios neste mercado, sendo ainda necessário uma relação com dados reais praticados no mercado na atualidade. A nível de expectativa penso que as respostas eram as esperadas, no entanto as respostas referentes aos preços

surpreenderam um pouco pois esperava valores mais ligeiros e a nível da percentagem que os potenciais explicadores estão dispostos a abdicar em prol da empresa intermédia e de ações de caridade também me surpreendeu pois esperava uma percentagem mais baixa.

## 4.2 Modelo de Negócios

Depois de obter noções base e estudos que apoiem o modelo de negócio será possível iniciar a sua criação. O objetivo será a criação de um modelo inovador, inspirado no método “*lean start-up*”, que revolucione o mercado das explicações, apostando numa vertente *online* onde permitirá explicações em casa a qualquer momento.

O foco será gerar uma nova possibilidade sustentável no mercado das explicações, tanto para estudantes como para explicadores. No caso dos estudantes, é procurado oferecer explicações a preços acessíveis, de qualidade e uma estrutura que permita a estes estudantes terem acesso a explicações de forma imediata ou por agendamento mediante o previsto por cada um. Para os explicadores, é pretendido gerar uma nova oportunidade para jovens estudantes com capacidades para darem explicações obterem uma nova fonte de rendimentos de forma a cumprirem com os seus objetivos, nomeadamente o pagamento de propinas. Para explicadores já não estudantes, em especial com capacidade de dar explicações ao nível universitário, também será gerada uma nova oportunidade de mercado. Com o presente modelo será oferecido condições aos explicadores como uma percentagem elevada nos direitos por explicação, um software prático e outras condições que possam facilitar o trabalho dos mesmos.

Este modelo pretende ainda criar uma vertente focada nos mais desfavorecidos que lhes permitirá ter explicações gratuitamente, sendo o valor para estas explicações gerado mediante determinadas percentagens das explicações pagas por outros estudantes e a partir da contribuição de voluntários dispostos a apoiar estas causas.

De modo a cumprir com estes objetivos do modelo de negócios será relevante um foco no desenvolvimento de um *software* transversal a diferentes equipamentos com intuito de ser prático e de fácil utilização.

Para a realização deste modelo de negócios será utilizada a estrutura do *Business Model Canvas* e será realizado seguindo os fundamentos de plataforma multilateral pois existem dois segmentos de clientes interdependentes e economia de partilha, pois, embora não haja partilha de um bem, existe partilha de conhecimento.

Parcerias-Chave	Atividades-Chave	Proposta de Valor	Relações com Clientes	Segmento de Clientes
Fornecedor de software de transmissão de voz e vídeo	Plano de Marketing Desenvolvimento e manutenção da plataforma digital Sistema de Suporte	Explicações de qualidade  Acessibilidade	Redes Sociais Avaliações mútuas Sistema de Suporte	Estudantes que necessitam de explicações  Explicadores
Instituição Pública  Sistema de pagamentos  Sistema de servidores	<b>Recursos-Chave</b>  Plataforma Digital Rede de Explicadores Servidor e Base de Dados Serviço de Pagamento	Renda extra  Serviço de apoio	<b>Canais</b>  Plataforma Digital  Redes Sociais	
<b>Estrutura de Custos</b>  Marketing Plataforma Tecnológica Pessoal Custos administrativos		<b>Fluxos de Rendimento</b>  Porcentagem por explicação		

Ilustração 4 – Modelos de Negócios – Caso Explicações Online – estrutura retirada de (Osterwalder, 2010)

#### 4.2.1 Segmento de clientes

O modelo segue um tipo de segmento de clientes multilateral, isto, pois, segue dois segmentos de clientes interdependentes.

No primeiro caso de segmento de clientes temos os estudantes, que estudam e necessitam de explicações para ultrapassar as suas dificuldades. Estes clientes têm necessidades diferentes entre si, existindo uma grande disparidade, desde o nível escolar, do primeiro ciclo até ao ensino superior, assim, como em diferentes disciplinas e matérias onde existem diferentes dificuldades de pessoa para pessoa. O foco neste modelo será o 3º ciclo, o ensino secundário e o ensino universitário pois são os segmentos que corresponderão com idades que permitem um maior aproveitamento a

nível de explicações online. Quanto às disciplinas o foco será qualquer tipo de disciplina que será possível tirar dúvidas por meio de explicações online.

Com base na análise dos resultados do guião de entrevista 1 é perceptível que a grande maioria dos entrevistados necessitou de explicações e procuraram esse apoio em ambiente privado, no entanto, encontraram obstáculos como o preço praticado ou mesmo a falta de oferta nas diferentes disciplinas.

Com apoio da base de dados estatística “PORDATA” podemos perceber a dimensão do mercado, no caso o número de estudantes que estudam nos tipos de ensino que serão o nosso foco. Com isto tomamos conhecimento que, em 2021, 342869 alunos frequentaram o 3º ciclo, 393689 frequentaram o ensino secundário e 411995 alunos o ensino superior (PORDATA, 2022a).

Relativamente ao segundo caso de segmento de clientes, os explicadores, sendo eles utilizadores da aplicação e obtendo rendimentos a partir da mesma, também para este segmento existe uma disparidade, sendo que os estudantes universitários podem explicar até ao nível secundário ou, mesmo em alguns casos a nível universitário, e há também os não-estudantes que podem ensinar a nível universitário ou mesmo em caso de 3º ciclo ou ensino superior.

Com base na análise dos resultados do guião de entrevista 2 em que foram focados estudantes universitários, é possível tomar conhecimento que dos entrevistados poucos já tiveram experiência como explicadores, no entanto a grande maioria teria interesse em dar explicações para apoiar o pagamento das suas propinas mediante também a sua disponibilidade, sem pôr em risco os seus próprios estudos. Quanto ao nível de disponibilidade de dar explicações o mais frequente foi o ensino secundário, havendo interesse também no 3º ciclo e no ensino universitário no caso de alguns estudantes de mestrado.

A partir da base de dados estatística “PORDATA” como já foi analisado anteriormente, existiu em 2021 um total de 411995 alunos (PORDATA, 2022a) que se encontram naturalmente matriculados em diferentes áreas e que têm diferentes conhecimentos. Continuando numa análise dentro de Portugal podemos analisar o número de diplomados de ensino superior existentes, sendo que em 2021 o número

publicado pelo PORDATA foi de 2.098,5 milhões de diplomados (PORDATA, 2022b).

Em modo de conclusão, é de realçar a grande dimensão de mercado existente tanto como para potenciais estudantes como para potenciais explicadores, sendo relevante conhecer que nem todos os alunos necessitam de explicações como nem todos os potenciais explicadores têm interesse nesta área de atividade. Assim como, este modelo se foca em explicações online e, no entanto, naturalmente nem todos os alunos terão preferência pelo ensino online. Outro facto a realçar é que este estudo foi realizado dentro do âmbito nacional onde seria um primeiro impacto do modelo, mas, mesmo neste âmbito seria possível alargar o segmento de mercado de potenciais explicadores para o nível internacional visto que podem trazer um melhoramento no serviço prestado, durante a resposta ao guião de entrevista 1, os estudantes não demonstram incômodo sobre terem explicações dadas por explicadores de outra comunidade lusófona ou mesmo em inglês.

#### **4.2.2 Proposta de Valor**

Este modelo pretende criar valor junto dos diferentes segmentos de mercado interdependentes. Para o primeiro caso de segmento de mercado, os estudantes pretendem mostrar uma nova opção dinâmica e confiável no mercado de explicações online a preços acessíveis, tendo em conta os diferentes níveis de ensino, ou mesmo gratuitos para níveis sociais com necessidades. Considerando deste modo como proposta de valor:

- Explicações de qualidade: a existência, no *software*, de um método de avaliação simples que permita ao estudante preencher a avaliação do explicador, definindo se ficou com a dúvida resolvida, se a explicação foi clara, entre outros parâmetros. Ainda relevante, uma avaliação do explicador ao estudante, de modo a que quando este estudante estiver com outro explicador, este tenha informações sobre as principais dificuldades do estudante de forma a adaptar a aula.

- **Acessibilidade:** tornar tudo acessível a partir de um software simples e transversal a diferentes aparelhos como o computador, tablet e smartphone. Oferecendo ainda a possibilidade de um estudante entrar na aplicação e procurar uma explicação de qualquer disciplina a qualquer hora do dia, permitindo uma maior liberdade e flexibilidade (sendo um dos pontos mais focados nos resultados do guião de entrevista 1 como vantagens de explicações online). No caso, o estudante pode estar a realizar o seu estudo, ocorrer uma dúvida e, simplesmente, tirar a dúvida na altura, sendo ainda relevante a noção de que apenas a duração da aula será debitada, facilitando assim ao aluno esta prática.

Para o segundo caso de segmento de mercado, os explicadores, existe o objetivo de dar condições de trabalho de qualidade para uma prestação de trabalho nas melhores condições, deste modo, é considerado proposta de valor:

- **Renda extra:** é pretendido corresponder com as necessidades que potenciais explicadores tenham, de acordo com os resultados do guião de entrevista 2, muitos dos entrevistados estariam interessados em prestar serviço de modo a facilitar o pagamento das suas propinas.
- **Serviço de apoio:** é sempre relevante que o serviço seja prestado no melhor modo possível, devendo ser fornecidas todas as condições, como o acesso a um *software* funcional com diferentes funções de auxílio para que o explicador tenha o trabalho mais facilitado, ou a outras funcionalidades, como as que foram sugeridas nas entrevistas do guião de entrevistas 2, os manuais digitais, exercícios, calendários, ferramentas que facilitem a partilha de informação, entre outros.

### 4.2.3 Canais

Com este modelo a aposta recai em canais próprios com o objetivo de comunicação para proporcionar a proposta de valor, nomeadamente o seu *software* próprio para os diferentes aparelhos como computador, tablet e smartphone focando a aposta num *software* prático, de design atrativo, com rápida e fácil interação.

Apostando também em canais parceiros com vista à comunicação de marketing como as redes sociais para se manter próximo dos clientes e ainda utilizar a colaboração de “*influencers*” no objetivo de aquisição de novos clientes. A empresa comunica de forma diferente para cada segmento interdependente, sendo:

- Estudantes: A passagem da proposta de valor como já referido será através de um *software*, sendo de grande relevância o seu bom desempenho pois será onde grande parte da comunicação será realizada. Através do *software* os estudantes podem comunicar com explicadores, iniciar uma explicação imediata ou agendada para uma determinada altura com o seu explicador favorito, classificar explicadores, criar um grupo de amigos para receber explicações em conjunto, avaliar os explicadores, comunicar com o suporte da aplicação, entre outras funções que permitirão ao estudante ter uma boa experiência. No guião da entrevista 1 foram obtidos determinados resultados que os estudantes esperam como uma vantagem por parte das explicações online, como uma maior flexibilidade, maior liberdade, menos pressão, fácil acesso a documentos de estudo, fácil utilização de ferramentas online, facilidade de ajustes de horários e uma maior abrangência de disciplinas, e é neste meio que o modelo pretende corresponder, cumprindo com estas vantagens analisadas pelos entrevistados e gerar valor. Havendo também a disponibilidade que os estudantes mostram em receber explicações por parte de explicadores de outras comunidades lusófonas ou mesmo em inglês, o que facilita o cumprimento de uma das propostas de valor, que é a acessibilidade, no caso, a possibilidade dos estudantes terem acesso a explicações a qualquer hora e de qualquer disciplina.
- Explicadores: Com os explicadores a comunicação também é na sua grande maioria realizada através do *software*. Através deste meio os explicadores conseguem comunicar com os alunos, estar *online* e receber pedidos ou agendamentos de reuniões para explicações, ver as suas avaliações, descrever as matérias e disciplinas disposto a lecionar, fazer sugestões sobre novas opções de matérias ou disciplinas a lecionar, comunicar com o suporte, entre outras, como aceder a diversas ferramentas diferentes como sugerido nos resultados do guião de entrevista 2, ferramentas como manuais digitais,

plataformas com vídeos, exercícios e jogos didáticos, ferramentas online para organizar tarefas, calendários e ferramentas que facilitem partilha de informações.

#### 4.2.4 Relação com os clientes

Um dos pontos relevantes para o negócio é uma relação próxima junto do cliente estudante para fomentar esta relação a empresa pretende se focar em determinados pontos como:

- Estratégia de aquisição:
  - Apostar numa estratégia de aquisição a partir das redes sociais, promovendo a empresa junto de “*influencers*” através da geração de um código que permite ser publicitado. Com a realização de um registo por parte de um cliente através desse código, o “*influencer*” irá receber uma determinada percentagem sempre que este novo cliente tiver explicações.
  - Apostar nas em redes sociais próprias nomeadamente nas que têm maior impacto junto dos jovens atualmente como o *tiktok* e o *instagram*;
  - No início do projeto a aquisição também pode ser aposta a partir de uma visita a escolas tornando o marketing presencial e pessoal.
- Estratégia de retenção:
  - Apostar numa plataforma de apoio *online* em *self-service* onde os clientes têm à sua disponibilidade os meios necessários para se ajudarem, no entanto, também disponibilizar um modo de assistência pessoal online no caso de não conseguirem resolver os seus problemas a partir do *self-service*;
  - Manter uma relação próxima a partir da forte presença nas redes sociais com postagens motivacionais e genéricas junto do tema e promovendo a marca;
  - Apostar numa estratégia em que os alunos podem avaliar os explicadores, de modo a ser possível prestar o melhor serviço com os melhores profissionais;

- Abertura a sugestões;
- Pagamento ao minuto, ou seja, podem apenas abrir sessão para tirar uma dúvida com o professor e fechar a sessão, havendo no entretanto uma quota mínima.

Para além do estudante também é relevante se preocupar com a relação com os explicadores, com a sua aquisição e retenção.

- Estratégia de aquisição:
  - No início apostar num marketing pessoal aproximando de explicadores e alunos universitários dando a conhecer as mais valias que poderão ter junto da nossa empresa;
  - Os estudantes universitários geralmente têm uma grande presença digital, portanto um marketing próprio direcionado para este segmento nas redes sociais pode ser uma boa iniciativa.
- Estratégia de retenção:
  - Semelhante aos clientes estudantes como suporte haverá uma aposta numa plataforma de apoio online em *self-service* com assistência pessoal online quando o problema não é resolvido;
  - Dar uma quota de 70% ou superior quando realizam as explicações;
  - Manter uma relação próxima para recebermos sugestões que possam ajudar a melhorar o desempenho tanto para os estudantes como para os explicadores;
  - Apostar num método de avaliação de estudantes a nível de acessibilidade como de dificuldade de modo aos explicadores que irão ter sessão com os alunos perceberem melhor as suas dificuldades;
  - Apostar num método de avaliação dos explicadores de modo a perceberem como podem melhorar o seu desempenho;
  - Trabalhar um algoritmo que permita determinar um preço justo para determinada explicação tendo em conta o dia, a hora, avaliação do professor, a procura da disciplina, entre outros fatores que podem criar uma variação no preço.

De acordo com os resultados do guião de entrevista 1, os estudantes, na sua maioria, não se importam de ter aulas com explicadores de outras comunidades

lusófonas e em inglês, abrindo assim a porta a uma possível possibilidade de explicadores estrangeiros darem explicações a estudantes portugueses, podendo ocorrer no caso de a procura ser superior a oferta em alguma disciplina. O mesmo ocorre nos resultados do guião de entrevista 2, onde os explicadores, na sua maioria, não têm problemas em dar explicações a alunos de outras comunidades lusófonas ou em inglês. Com isto percebemos que há uma possibilidade de no futuro serem dadas explicações para outros países.

#### **4.2.5 Fluxos de Rendimentos**

A fonte de rendimentos do modelo é obtida a partir do serviço prestado pelos explicadores aos estudantes, sendo o preço de mercado gerado de modo dinâmico a partir de um algoritmo que irá ter em conta o nível de ensino, a procura da disciplina, o dia da semana, a hora, a avaliação do professor, entre outros fatores a determinar que podem criar uma variação no preço. Este rendimento será obtido em forma de percentagem, numa primeira instância sem ainda grandes estudos financeiros estima-se um valor a rondar os 5% de cada explicação dada, ou seja, cerca de 50 cêntimos a cada explicação de 10 euros. A restante percentagem é dividida com 70% para o prestador de serviço, 23% correspondente ao IVA, 1% “*influencer*” e 1% para bolsa de solidariedade, devendo de adaptar as percentagens depois de um estudo financeiro mais aprofundado em que se conheça em detalhe as necessidades financeiras para suportar este modelo.

Para haver uma melhor noção do preço/hora aplicável a uma hora de explicação, foi realizado um estudo a partir de entrevistas e um estudo de mercado de pesquisa de forma a perceber os preços atualmente praticados para os diferentes níveis de ensino, para este estudo foram recolhidas um total de 120 amostras, 40 em cada nível de ensino. Para o 3º ciclo foram recolhidas informações no guião de entrevistas 2 onde os potenciais explicadores mostram interesse em receber entre 5 a 10 euros pelo ensino neste nível, a partir da pesquisa de mercado com base em preços praticados atualmente foi obtida uma média de 15€ por hora. Para o nível secundário no guião de entrevistas 1 os estudantes mostraram disposição em pagar valores a rondar os 15€,

sendo os valores pedidos pelos potenciais explicadores (guião de entrevista 2) representados por uma média de 20€, a nível de preços de mercado praticados atualmente a média corresponde a 18€. Quanto ao nível universitário no guião de entrevistas 1 os estudantes procuram preços a rondar dos 20 aos 25 euros, já no guião de entrevistas 2 apenas foi obtida uma resposta que corresponde ao pedido de um potencial explicador de 25€, quanto aos preços atuais a média corresponde também a 25 euros.

Em modo de conclusão face aos estudos realizados e sem um aprofundamento maior nos dados, é possível estimar um valor como índice para a realização do algoritmo tendo em conta os preços médios atualmente praticados no mercado, no caso deste estudo para a disciplina de matemática tendo sido o foco do estudo, diferenciando este índice mediante as disciplinas, visto existir procura e oferta diferentes entre disciplinas. Como índice, é estimado para o 3º ciclo o valor de 15€ por hora, a nível secundário 20€ e a nível universitário 25€. No entanto, a determinação deste índice estará dependente do modo de como será construído o algoritmo, para o qual serão necessários mais estudos de forma a chegar a uma conclusão final.

#### 4.2.6 Recursos-chave

Como recursos chave e imprescindíveis para o funcionamento geral da operação é considerado:

- Plataforma digital: será onde tudo irá acontecer, onde será feita a conexão entre os explicadores e estudantes e todo o procedimento necessário de forma a conectar com o *software* de transmissão de voz e vídeo (parceiro-chave). Esta plataforma deverá estar disponível para computador, *smartphone* e *tablet*, havendo um maior foco no computador, visto ter sido a ferramenta que tanto possíveis estudantes como possíveis explicadores que responderam nos guiões de entrevista deram como a que mais utilizam.
- Rede de explicadores: sem uma rede de explicadores os estudantes não terão quem os apoie quando ocorrerem dúvidas, impossibilitando assim o funcionamento deste modelo.

- Servidor e Base de Dados: Para que a plataforma digital esteja disponível e acessível a explicadores e estudantes é necessário um servidor, assim como, uma base de dados que armazene todos os dados desde as informações básicas dos registados às avaliações dos explicadores e estudantes.
- Serviço de pagamento: este serviço é o que torna o negócio possível, permitindo manter um fluxo de rendimentos para os diferentes intervenientes.

Os recursos-chave estão diretamente relacionados com as atividades-chave e as parcerias-chave, funcionando todos como um meio essencial para o funcionamento do processo do modelo de negócios. Os recursos-chave têm um impacto sobre a proposta de valor, sendo todo o sistema realizado a volta destes recursos e devendo corresponder com qualidade e acessibilidade, promovendo estas características a partir de uma boa construção da plataforma digital, do servidor e da base de dados, gerindo toda a informação de forma eficiente. Estes recursos fornecem também todas as funcionalidades que permitem facilitar o trabalho ao explicador, fornecendo diversas funcionalidades. Outra importante função que estes recursos apoiam é os canais de comunicação e o serviço de pagamento e receção por parte dos intervenientes.

#### 4.2.7 Atividades-chave

As atividades-chave irão permitir interligar tudo e serão necessárias para o funcionamento de todo o processo do modelo de negócios, considerando como as atividades mais relevantes:

- Plano de marketing: num instante inicial o plano de marketing será o processo que irá permitir dar a conhecer o modelo e conseguir estudantes e explicadores que permitam o seu bom funcionamento. Pretendendo a existência de uma aposta nas redes sociais tanto para aquisição como para retenção dos clientes, e uma aposta junto de “*influencers*” que queiram promover a marca, obtendo ganhos a partir desta promoção.
- Desenvolvimento e manutenção da plataforma digital: o desenvolvimento do recurso-chave e a sua manutenção, transversal aos diferentes equipamentos e que tornará possível o processo do modelo. Irá permitir uma conexão com os

recursos-chave e os parceiros-chave, nomeadamente com o serviço de pagamento, o servidor, a base de dados e a conexão entre o *software* de transmissão de voz e vídeo e a plataforma digital que permitirá que sejam realizadas as explicações.

- Sistema de suporte: é o sistema que permite uma conexão próxima junto dos clientes e corresponde com a possibilidade de estudantes ou explicadores realizarem comunicações com propostas de melhorias e eventuais reclamações, sendo um ponto importante a nível de relação com os clientes.

Estas atividades-chave têm intervenção em vários dos blocos presentes no *Business Model Canvas*, afetando qualquer interveniente no segmento de clientes e na proposta de valor, pois o desenvolvimento e manutenção da plataforma digital é essencial para qualquer uma das propostas que o modelo apresenta, para os estudantes terem explicações de qualidade e acessibilidade e permitir aos explicadores obterem uma renda extra e um serviço de apoio eficiente, sendo o meio essencial onde tudo ocorre. Têm uma importante presença também na relação com o cliente, visto que o plano de marketing integra a estratégia de aquisição de novos clientes e o sistema de suporte é um dos utensílios para a retenção dos estudantes e explicadores. A nível do canal a relação também é grande pois a plataforma digital é o meio de comunicação principal, devendo o plano de marketing também entrar neste tema visto que permite uma comunicação inicial e mesmo permanente tendo em conta as redes sociais.

#### 4.2.8 Parcerias-chave

De modo a que o modelo de negócios funcione, é necessário realizar acordos junto de outras empresas que permitam tornar possível todo o processo, no caso deste modelo os parceiros-chave são:

- Fornecedor de *software* de transmissão de voz e vídeo: é essencial prestar este serviço, pois é o foco de todo o processo, a realização da explicação a partir de um método virtual. Como possível fornecedor podemos considerar o software da *google* ou do *zoom*, no caso do *google meet* é gratuito, no entanto a sua utilização em massa poderá necessitar outros métodos que podem ser pagos, quanto ao *google classroom* e ao *zoom* terão sempre encargos adicionais. No processo de

entrevista alguns entrevistados identificaram o *discord* como sendo uma boa opção para a transmissão de voz e vídeo visto ser gratuito e oferecer um serviço de qualidade, no entanto não será possível a criação e abertura de sala automática durante a conexão entre os dois sistemas, não permitindo assim um rápido serviço e seria necessário que todos os intervenientes se encontrassem inscritos no *software*, deixando assim de ser uma opção viável.

- Instituição Pública - uma instituição pública como uma escola poderá ajudar muito na identificação de estudantes com dificuldades económicas, com dificuldades académicas e vontade de aprenderem, isto com o intuito de fazer uma melhor seleção na altura de atribuir acesso a explicações gratuitas a quem realmente necessita e pretende tirar proveito das mesmas.
- Sistema de Pagamento - será sempre relevante haver um sistema de pagamento funcional para garantir que todo o processo entre o pagamento por parte dos estudantes e o pagamento aos explicadores, ou, outros intervenientes seja realizado de forma eficiente.
- Sistema de servidores – um sistema de servidores eficiente que permita conectar todos os softwares intervenientes junto da plataforma digital, isto é, com a base de dados, o software de transmissão de voz e vídeo, software de faturação, entre outros, e também realizar a conexão junto aos clientes, permitindo-os exercer as suas funções sem qualquer tipo de transtorno.

#### 4.2.9 Estrutura de custos

Para a elaboração deste modelo de negócios estão associados diferentes custos, nomeadamente:

- Marketing: são os custos associados com todos os processos de comunicação com vista a angariar novos clientes, dentro desta vertente é considerado os custos com “*influencers*” que recebem cerca de 1% de cada explicação que o seu estudante angariado realize, eventuais despesas com redes sociais com vista

publicitárias ou outras estratégias de marketing que podem ser colocadas em prática com necessidade de investimento.

- Plataforma Tecnológica: são os custos associados ao desenvolvimento e manutenção do sistema informático de forma a este poder corresponder às necessidades para prestar um serviço de qualidade aos clientes. Para além da plataforma tecnológica também devem estar aqui considerados os custos com outras ferramentas digitais como manuais digitais ou exercícios. Outros custos a considerar é o referente ao sistema de pagamentos e ao servidor que cria uma interligação entre todos os intervenientes em que como potencial parceiro existe a empresa *OHVcloud* que oferece um serviço adaptado a aplicações profissionais. A nível do custo mensal vai de 47,49 € até mais de 2000 €, dependendo da capacidade necessária por parte do servidor (ovhcloud, 2022). Havendo ainda despesa com o *software* de transmissão de voz e vídeo, sendo possibilidade o *google meet*, *google classroom* ou o *zoom*, embora o *google meet* seja gratuito será necessário entender as suas limitações, já o *google classroom* e o *zoom* terão encargos.
- Pessoal: o pagamento aos colaboradores da empresa, sendo o maior encargo com pessoal de engenharia informática visto o processo do modelo ser todo baseado num sistema informático e existência da necessidade do desenvolvimento e manutenção do mesmo. Outro encargo é com os explicadores, que prestam um serviço e que têm direito a 70% das explicações realizadas.
- Custos administrativos: referente a diversos custos como legalizações, advocacia, contabilidade, eletricidade, água, telecomunicações, outros softwares, entre outros.

### 4.3 Comparação entre modelos de negócios

Este modelo de negócios projetado e desenhado para um caso de explicações online teve ideias baseadas em dois modelos distintos, em primeiro lugar, e com maior influência, numa empresa que segue o conceito de plataforma multilateral e de economia da partilha, na *UBER*. Em segundo lugar, na Prozis no sistema de como chega aos seus clientes através de “*influencers*”, a sua estratégia de marketing.

#### 4.3.1 Comparação com Uber

Parcerias-Chave	Atividades-Chave	Proposta de Valor	Relações com Clientes	Segmento de Clientes
Sistema de servidores	Desenvolvimento da plataforma Sistema de Suporte Marketing	Transporte confiável	Sistema de Avaliação Suporte de Clientes	Pessoas que precisam de transporte
Fornecedor de servidores	<b>Recursos-Chave</b> Plataforma Tecnológica Rede de Condutores Marca	Conveniência Renda extra	<b>Canais</b> Aplicação Website	Donos de carros
<b>Estrutura de Custos</b> Plataforma Tecnologia Marketing Pessoal		<b>Fluxos de Rendimento</b> Porcentagem por viagem		

Ilustração 5 – Modelo de Negócios UBER – estrutura retirada (Osterwalder, 2010) e informação (analyst, 2022)

Assim como na *UBER*, o modelo de negócios que foi desenhado baseia-se numa plataforma multilateral, conectando explicadores e estudantes e na economia da partilha, não compartilhando de um bem como o automóvel no caso da *UBER*, mas de outro recurso, no caso intelectual. Comparando a nível do *business model canvas* reconheço similaridades nas seguintes:

- Segmentos de clientes: A *UBER* tem como clientes pessoas que necessitam de transporte e motoristas com carro, enquanto no modelo apresentado há pessoas que necessitam de explicações e pessoas com conhecimento dispostas a partilhar.

- Proposta de Valor: A UBER tem como proposta de valor permitir a obtenção de lucro extra e um transporte fiável, assim como no modelo apresentado onde é pretendido gerar uma obtenção de lucro extra para os explicadores especialmente em casos de estudantes universitários e, em relação a qualidade da explicação, proporcionar explicações fiáveis.
- Canais: Os canais das duas empresas baseiam-se em plataformas digitais.
- Relação com os clientes: nesta fase deve ser dado destaque a semelhança na avaliação dos explicadores/motoristas e no suporte dos clientes.
- Fluxos de rendimento: Na UBER a receita é obtida a partir de uma determinada percentagem de viagem, funcionando semelhante no modelo apresentado, no entanto, a percentagem é por explicação.
- Recursos-Chave: assim como na UBER um dos recursos-chave é a plataforma digital, sendo que no caso do modelo apresentado a pretensão será maior, abrangendo para diferentes plataformas de modo a chegar a mais clientes, algo que não seria benéfico para a UBER tendo em conta o diferente mercado.
- Atividade-Chave: Nesta fase os dois têm chaves semelhantes, o desenvolvimento do recurso-chave e manutenção do mesmo (plataforma digital) e o suporte que permite a comunicação com os clientes.
- Parceria-chave: Há também semelhanças naturais neste processo, os sistemas de pagamentos afetos, devendo existir diferentes modos de acordo com os diferentes países em que a empresa está presente e o sistema de servidor que também poderá haver diferentes locais mediante a capacidade dos mesmos e os diferentes países a realizar investimento.
- Estrutura de custos: A necessidade de uma plataforma corresponde com um custo para os dois modelos, algo que podemos referir também para a necessidade de uma boa aposta de marketing e em recursos humanos.

### 4.3.2 Comparação com Prozis

Ao contrário da UBER a Prozis não têm um modelo de negócios semelhante a ao modelo apresentado, e, portanto, haverá poucas semelhanças neste aspeto, no entanto, a Prozis utiliza uma estratégia baseada nas redes sociais e nos “*influencers*” bem estruturada e que pode trazer grandes ganhos para o modelo, permitindo assim ter os “*influencers*” favoritos de potenciais futuros estudantes a mostrar o quanto é bom receber explicações, estudar e ser bom aluno.

## 5. Discussão

Esta proposta de modelo de negócios pretende criar impacto no serviço de explicações online, isto é, num serviço focado na educação a distância baseado num modelo de economia da partilha. Consiste numa plataforma digital que permite unir dois intervenientes, um fornecedor de serviço (explicador) e um cliente (estudante).

O processo do modelo deve ser dinâmico e prático, permitindo ao estudante instalar a aplicação, em computador, smartphone ou tablet, introduzindo os seus dados pessoais, incluindo o nível de escolaridade e disciplinas que frequenta. A partir da sua inscrição tudo deverá de ser rápido e direto, por exemplo, o estudante liga a plataforma, mostrando apenas as disciplinas e matéria do seu nível de escolaridade mediante o registo, e, pretendendo uma explicação de matemática, mais propriamente sobre inequações, seleciona a disciplina e a matéria e verá todos os explicadores online e diferentes características como preço e avaliação, depois de selecionar o explicador e este aceitar, a aula de dúvidas é iniciada conectando os dois intervenientes com um *software* de transmissão de voz e vídeo, no final da explicação pode fazer a avaliação do explicador. O estudante pode parar a aula a qualquer momento pagando apenas os minutos que assistiu.

Quanto ao processo para o explicador também é fácil, instalando pela primeira vez a aplicação cria a sua conta fornecendo os dados pessoais e definindo as disciplinas e matérias que se sente capaz de lecionar, depois de selecionar e estando online pode receber propostas de estudantes para uma aula no momento ou para agendamento, depois de uma explicação, o explicador pode escrever uma avaliação do estudante referindo dificuldades que este possa ter facilitando o trabalho de aprendizagem numa próxima aula.

Neste ramo de educação, especialmente online, inseridas no modelo são identificadas características como, flexibilidade pois o estudante pode gerir o horário conforme lhe for conveniente, acessibilidade permitindo ao aluno aceder de diferentes modos e quando quiser, material didático e recursos pois no modelo é pretendido o fornecimento das melhores condições possíveis ao explicador, qualidade, avaliando as aulas através de avaliações ao fim de cada explicação, diversidade pois pretende

apresentar todas as disciplinas em que seja possível dar explicações online e claro tenha procura e, por fim, melhor custo-benefício havendo o objetivo de ser competitivo no mercado.

Como blocos principais, a nível do *Business Model Canvas* são identificados 4 blocos, entre estes, o segmento de clientes visto que este modelo de negócios têm um segmento muito claro, estudantes e explicadores, ou seja, pessoas com dúvidas e pessoas que querem tirar dúvidas e obter rendimento com isso. A proposta de valor é outro bloco de grande relevância correspondendo com a criação de valor junto dos clientes, sendo onde o modelo tenta fazer a diferença face aos seus concorrentes, tentando oferecer um serviço de maior qualidade através dos melhores explicadores, acessibilidade e dando a oportunidade de os explicadores obter uma renda extra e trabalhar com um serviço de apoio que disponibiliza os materiais para um trabalho de sucesso. A relação com os clientes onde existe um grande foco na aquisição e retenção de clientes, com uma maior aposta nas redes sociais, em avaliações e no sistema de suporte. Por último, outro bloco considerado relevante é o fluxo dos rendimentos onde neste modelo são obtidos a partir das percentagens por explicação.

Como vantagens e diferenciador deste modelo de negócios face a outros é considerado a possibilidade de haver explicações a qualquer hora, visto que é possível haver professores de outras localizações que não Portugal, permitindo assim operar em 24 horas. A diversidade de disciplinas oferecidas sendo objetivo ter todas as disciplinas que se pode explicar por via online, a possibilidade de receber antes de pagar, ou seja, quando o estudante realiza o pagamento da explicação, sendo esperado ser instantâneo após o fim da explicação, a empresa que segue o modelo recebe o dinheiro e distribui mediante os intervenientes como por exemplo o explicador. Por fim, outra vantagem será o marketing apostando em redes sociais próprias e “*influencers*” que sejam admirados pelos mais jovens.

Este modelo têm uma vertente humanitária que, embora pouco abordada no modelo de negócios devido ao seu baixo impacto, será um importante fator futuro, sendo pretendida a salvaguarda de 1% do valor de cada entrevista para juntar numa bolsa que terá como objetivo apoiar alunos com dificuldades que não têm condições para pagar explicações e que pretendem ser produtivos. Para identificação destes

alunos é importante o apoio de uma instituição pública, sendo, de preferência, uma escola que comunique a necessidade ou a segurança social.

Neste modelo foram identificados problemas que podem colocar em causa o modelo de negócios, um deles é a possibilidade de um explicador achar que 70% da explicação será aceitável, estes 70% devem-se devido a taxa do IVA de 23% sendo obrigatório mediante a existência de um intermédio entre o estudante e o explicador, para resolução deste problema será necessário um melhor estudo junto de explicadores profissionais e uma consultoria a nível legal de forma a conhecer os nossos limites. Outro problema que pode ocorrer é a possibilidade de o explicador e o estudante criarem ligação e começarem a realizar as explicações fora da aplicação, permitindo assim um maior encaixe para o explicador, para combater este problema é pretendido gerar valor através dos serviços de apoio, oferecendo algo que o explicador não tenha acesso fora da aplicação.

## 6. Conclusão

A partir deste estudo foram obtidos alguns dos conhecimentos e materiais necessários relevantes para realizar uma adaptação num âmbito prático, conseguindo assim construir um modelo de negócio que alcance os objetivos de uma empresa inserida no mercado de explicações online, sendo estes, a natural obtenção do lucro, mas também um apoio numa visão humanitária que permita aos estudantes com menos capacidades financeiras ter explicações de qualidade, assim como gerar novas oportunidades a estudantes universitários para obterem lucros que permitam apoiar o pagamento dos seus estudos.

O objetivo desta dissertação foi trabalhar a criação de um novo projeto para o universo das explicações online utilizando o sistema *Lean Start-up*, tendo sido desenvolvida a primeira fase deste sistema, em que em vez de se iniciar o estudo por um plano de negócios se inicia pelo modelo de negócios. Neste projeto foi trabalhado um modelo de negócios sobre explicações online utilizando o *framework Business Model Canvas* em que foi realizado entrevistas no apoio a realização do modelo e foram utilizadas as metodologias de economia da partilha e plataforma multilateral.

Este modelo pretende contribuir com novos métodos tecnológicos a serem aplicados às explicações como por exemplo o pagamento apenas pelo tempo que teve de entrevista, ou seja, o tempo em que a ligação entre o estudante e o explicador ocorreu ou outro método que seria a possibilidade de um estudante poder tirar dúvidas a qualquer hora o que promoveria naturalmente a globalização do sistema. Para a realização deste trabalho foi também usado métodos utilizados em outras empresas, como é o caso da avaliação dos explicadores e estudantes que é uma ideia em praticada pela *UBER*, no entanto no modelo apresentado das explicações online esta avaliação têm uma finalidade diferente no caso do cliente que serve para ser avaliado conforme serem perceptíveis as suas necessidades. também foi baseado num método da Prozis, no caso sobre a utilização de “influencers” para adquirir novos clientes.

A nível de perspetivas futuras para o modelo considero que com um estudo de mercado mais consistente e um estudo sobre as posições legais a tomar será possível tornar a ideia real e prática, algo que a meu ver não seria positivo no momento muito

devido a posição legal em relação ao IVA visto que 23% é uma taxa elevada que afeta bastante o preço a ser praticado tirando a possibilidade de a empresa que seguir este modelo seja competitiva no preço. A nível humanitário também será possível abordar com um projeto mais completo no futuro com ações como apostar em trabalho de voluntariado, em candidaturas para bolsas de educação ou, mesmo, com o apoio de publicidade. Como outras perspetivas futuras também há a possibilidade de os estudantes abrirem tickets para explicadores responderem e assim ser cobrado um valor por este ticket, ou ainda a possibilidade de um sistema premium com base num sistema de prioridades e descontos de preço mediante um número de explicações. Outra visão será a globalização do sistema, tornando um sistema que possibilita ligar um estudante de um lado do mundo a um explicador de outro.

As principais dificuldades durante o desenvolvimento deste trabalho foi na elaboração das entrevistas, visto ter de fazer entrevistas a pessoas que se encontram no ensino secundário e mesmo no ensino universitário foi perceptível que procuram que seja tudo prático, ou seja, as entrevistas tiveram de ser mais diretas do que o esperado não dando oportunidade de aprofundar muito o tema, outra dificuldade teve a haver com o preço a cobrar e a sua distribuição visto haver um objetivo que o modelo funcione 24 horas por dia é existem diversas variáveis a considerar na determinação de um preço, impossibilitando a determinação de um preço fixo, no entanto acabou por ser decidido optar por um preço variável de acordo com um algoritmo e as diferentes variáveis, havendo possibilidade de tomar a iniciativa por preços livres, sendo decisão dos próprios explicadores a marcação do preço no entanto um preço variável permite beneficiar os explicadores nas diferentes horas do dia por exemplo, permitindo também distinguir os melhores.

Concluindo, a partir das entrevistas e da evolução do mercado recente foi percebido que os estudantes gostam da ideia de explicações online, tornando-se uma boa aposta quando comparadas com físicas, pois oferecem maior flexibilidade, acessibilidade e não é necessário qualquer tipo de gasto em combustível ou tempo no transporte. Sendo também perceptível que o IVA não permite tornar uma empresa deste modelo competitiva a nível de preços pois, quando uma explicação têm um intermediário, como por exemplo um centro de explicações, o IVA das explicações é colocado em 23%, no entanto, no caso de ser realizado diretamente entre explicador e

estudante está isento de IVA. Podendo tentar competir através da tecnologia e profissionalismo, havendo sempre risco associado.

## Referências Bibliográficas

- analyst, b. m. (2022). *Modelo de Negócios UBER*.  
<https://businessmodelanalyst.com/uber-business-model/>
- Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 64-+.
- Carter, M., & Carter, C. (2020). The Creative Business Model Canvas. *SOCIAL ENTERPRISE JOURNAL*, 16(2), 141-158. <https://doi.org/10.1108/SEJ-03-2019-0018>
- Curtis, S. K., & Lehner, M. (2019). Defining the Sharing Economy for Sustainability. *SUSTAINABILITY*, 11(3), Article 567.  
<https://doi.org/10.3390/su11030567>
- Dobrowolski, Z., & Sulkowski, L. (2021). Business Model Canvas and Energy Enterprises. *ENERGIES*, 14(21). <https://doi.org/10.3390/en14217198>
- Erickson, K., & Sorensen, I. (2016). Regulating the sharing economy. *INTERNET POLICY REVIEW*, 5(2). <https://doi.org/10.14763/2016.2.414>
- Ferreira, M. P., Reis, N. R., Santos, J. C. & Serra, F. R. (2022). *Empreendedorismo - Conceitos e fundamentos para a criação da nova empresa*. Edições Sílabo, Lda.
- Kavadias, S., Ladas, K., & Loch, C. (2016). THE TRANSFORMATIVE BUSINESS MODEL. *Harvard Business Review*, 94(10), 90-98.
- Liu, W. L., & Khan, H. (2020). A LITERATURE REVIEW ON THE DEFINITION OF SHARING ECONOMY. *GLOBAL ECONOMY JOURNAL*, 20(3), Article 2030001.  
<https://doi.org/10.1142/S219456592030001X>
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-+.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>
- Osterwalder, A. P. Y. (2010). *Criar Modelos de Negócios: Um manual para visionários, para os que alteram as regras do jogo e querem construir as empresas do futuro*. John Wiley & Sons, Inc.

- ovhcloud. (2022). *Preços de Servidores*. <https://www.ovhcloud.com/pt/bare-metal/prices/>
- PORDATA. (2022a). *Alunos matriculados: total e por nível de ensino*.  
<https://www.pordata.pt/Portugal/Alunos+matriculados+total+e+por+n%C3%ADvel+de+ensino-1002>
- PORDATA. (2022b). *População residente com idade entre 16 e 89 anos: total e por nível de escolaridade completo mais elevado*.  
<https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+com+idade+entre+16+e+89+anos+total+e+por+n%C3%ADvel+de+escolaridade+completo+mais+elevado-2101>
- PORDATA. (2022c). *Taxa de risco de pobreza: antes e após transferências sociais*.  
<https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+risco+de+pobreza+antes+e+ap%C3%B3s+transfer%C3%Aancias+sociais-2399>
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Penguin Random House UK.
- Sanchez-Cartas, J. M., & Leon, G. (2021). MULTISIDED PLATFORMS AND MARKETS: A SURVEY OF THE THEORETICAL LITERATURE. *JOURNAL OF ECONOMIC SURVEYS*, 35(2), 452-487.  
<https://doi.org/10.1111/joes.12409>
- Still, K., Seppanen, M., Korhonen, H. M. E., Suominen, A., Kumpulainen, M., & Valkokari, K. (2017). *Business model innovation of startups developing multisided digital platforms* 2017 IEEE 19TH CONFERENCE ON BUSINESS INFORMATICS (CBI), VOL 2,
- Terra, N., Rodrigues, J. C., & Maia, C. (2019, 17-19 June 2019). Business model evolution in university startups of the healthcare sector. 2019 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC),
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Gottel, V. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *LONG RANGE PLANNING*, 49(1), 36-54. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>

## **Anexos**

### **A. Consentimento informado**

Este consentimento serve como solicitação para participação num estudo realizado por mim, Paulo Silva, no âmbito da dissertação inserido no Mestrado em Gestão de Serviços da Faculdade de Economia da Universidade do Porto e realizado sobre a orientação do Professor José Coelho Rodrigues.

O principal objetivo deste estudo consiste em elaborar um modelo de negócios no ramo de explicações online que se diferencie dos demais a partir da sua qualidade e acessibilidade. A sua contribuição será de grande importância pois fornecerá informações relevantes que irão contribuir para o desenvolvimento do projeto.

Mediante a sua autorização a entrevista será gravada, facilitando a análise da informação recolhida. Todas as informações recolhidas nesta entrevista serão confidenciais e apenas utilizadas neste estudo. Durante a execução deste trabalho todas as informações pessoais também se manterão confidenciais.

A sua colaboração é voluntária e pode ser interrompida a qualquer momento.

Os dados recolhidos ao longo deste estudo serão destruídos um ano após a publicação dos resultados.

Investigador:

Nome: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Participante: Declaro compreender este documento na íntegra, incluindo as informações verbais disponibilizadas, e aceito participar nesta investigação. Permito a utilização das informações e dados que irei fornecer, voluntariamente, para o fim desta investigação científica.

Autorizo a gravação desta entrevista.

Nome: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

## **B. Guião de Entrevista 1**

Bom dia, obrigado pela sua colaboração no projeto com esta entrevista. O meu nome é Paulo Silva, sou estudante do Mestrado em Gestão de Serviços, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, e estou a desenvolver um estudo no âmbito da minha dissertação, Modelos de Negócios – Caso Explicações Online sob a orientação do Professor José Coelho Rodrigues.

Com esta entrevista, pretendo perceber a opinião e a experiência dos entrevistados em relação a explicações online e as vantagens e desvantagens que vêm neste tipo de explicações.

A participação na entrevista é voluntária e será gravada em áudio, facilitando posteriormente a análise da informação recolhida. A duração será entre 5 a 10 minutos. Pode a qualquer momento não responder a determinada pergunta ou terminar a entrevista. Tanto dados pessoais como informações pessoais estão salvaguardados a confidencialidade. Concorda com o que foi dito?

### **Caracterização do entrevistado:**

- Qual a sua idade?
- Qual o seu nível de escolaridade?
- Qual o seu distrito de residência?

### **Específicas**

- Como foi a sua experiência com aulas remotas?

- Já sentiu necessidades de explicações? Se sim, na escola ou no exterior? Fácil Acesso?
- O que acha sobre explicações online? Vantagens e desvantagens que vê?
- Em caso de receber explicações, estaria disposto a receber em inglês ou em português, mas de outras comunidades lusófonas?
- Qual acha que seria o valor justo por uma hora de explicação, no seu tipo de ensino?
- Em caso de explicação online, que tipo de hardware utilizaria para receber explicações?

### **C. Guião de Entrevistas 2**

Bom dia, obrigado pela sua colaboração no projeto com esta entrevista. O meu nome é Paulo Silva, sou estudante do Mestrado em Gestão de Serviços, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, e estou a desenvolver um estudo no âmbito da minha dissertação, Modelos de Negócios – Caso Explicações Online sob a orientação do Professor José Coelho Rodrigues.

Com esta entrevista, pretendo perceber a opinião e a experiência dos entrevistados em relação a explicações online e as vantagens e desvantagens que vêm neste tipo de explicações.

A participação na entrevista é voluntária e será gravada em áudio, facilitando posteriormente a análise da informação recolhida. A duração será entre 5 a 10 minutos. Pode a qualquer momento não responder a determinada pergunta ou terminar a entrevista. Tanto dados pessoais como informações pessoais estão salvaguardados a confidencialidade. Concorda com o que foi dito?

#### **Caracterização do entrevistado:**

- Qual a sua idade?

- Qual o seu distrito de residência?

### **Específicas**

- Já deu explicações?
- De modo a apoiar no pagamento de propinas ou outras despesas, daria explicações online?
- Daria explicações online em inglês ou para outras comunidades lusófonas?
- Qual acharia o preço justo para receber por uma hora de explicação?
- Qual o valor mínimo que aceitariam (em %) ceder para beneficiar a empresa intermediária ou situações de caridade? (Tendo conhecimento do IVA de 23%)