

## **Modelos de Negócio e Internacionalização: O caso da Jump Willy**

Business Models and Internationalization: Jump Willy's case.

**Rita Bourbon<sup>1</sup>**

**Marco Lamas<sup>2</sup>**

### **RESUMO**

Este artigo tem como objetivo contribuir para uma melhor compreensão do conceito de Modelo de Negócio, bem como analisar o seu impacto nas empresas sobretudo na criação de valor, permitindo-nos entender como é que os Modelos de Negócio se transformam em ferramentas de criação de valor, tanto no contexto nacional como internacional.

Na vasta literatura existente sobre o tema, é evidente a falta de consenso na definição do conceito de Modelos de Negócio (MN). O facto de se tratar de um conceito de natureza económica implica que não exista exatidão nas definições.

Além da abordagem teórica e revisão bibliográfica, a componente prática dedica-se ao estudo de caso de uma empresa portuguesa com atividade internacional. A empresa escolhida é a Jump Willy, uma empresa que desenvolve e produz conteúdos digitais inovadores e criativos para serem utilizados em anúncios, vídeos corporativos, entretenimento e animações de televisão. A empresa nasceu no Porto, mas já se internacionalizou para Londres, Los Angeles e Hong Kong, e atualmente trabalha para dezenas de marcas conhecidas tais como a BMW, a H&M e a Vodafone.

É utilizada a estratégia de estudo de caso, recorrendo a uma metodologia qualitativa, aplicando para o efeito a técnica da entrevista. Trata-se de um estudo exploratório que não podendo ser generalizado permite, no entanto com base nos seus resultados perceber que os Modelos de Negócio podem ser uma ferramenta de criação de valor, nomeadamente em processos de internacionalização, mas não implica que sejam, por si só, uma fonte de Vantagem Competitiva (VC). O conceito de VC está ainda associado ao de concorrência, aspeto central ignorado em muitos modelos de negócio. Isto porque, ao falar de VC, temos necessariamente de nos referir à concorrência, pois sem ela o conceito não existiria, e esta é precisamente uma das falhas dos MN: não abordam nem a concorrência nem a

---

<sup>1</sup> ISCAP (ritabourbon@gmail.com)

<sup>2</sup> CEI /ISCAP/P.PORTO (mlamas@iscap.ipp.pt)

competitividade. Num estudo conduzido por V. K. Ranjitha em 2015, o autor concluiu que “os vários componentes dos MN ajudam as empresas a manter a vantagem competitiva” (Ranjith, 2015, p. 4), mas não são uma fonte de vantagem competitiva.

**Palavras-chave:** Criação de valor, Internacionalização, Modelo de Negócio, Proposta de valor.

### ABSTRACT

This article aims to contribute to a better understanding of the Business Model concept, as well as to analyse its impact on companies, especially in value creation, allowing us to understand how Business Models become tools for creating value, both in the national and international context.

In addition to the theoretical approach and bibliographic review, the practical component is dedicated to the case study of a Portuguese company with international activity. The company chosen is Jump Willy, a company that develops and produces innovative and creative digital content for use in advertisements, corporate videos, entertainment, and television animations. The company was born in Porto, but has already gone international to London, Los Angeles, and Hong Kong, and currently works for dozens of well-known brands such as BMW, H&M and Vodafone.

The case study strategy is used, adopting a qualitative methodology, applying the interview technique for this purpose. It is an exploratory study that cannot be generalized; however, it allows based on its results to realize that Business Models can be a tool for creating value, namely in internationalization process, but does not imply that they are, in themselves, a source of Competitive Advantage. The concept of Competitive Advantage is still associated with competition, a central feature disregarded in business models.

**Keywords:** Business Model, Internationalization, Value creation, Value proposition.

**Received on:** 2021.01.08

**Approved on:** 2021.03.16

Evaluated by a double blind review system

## 1. Introdução

Os Modelos de Negócio (MN) são uma ferramenta cada vez mais utilizada no mundo dos negócios. O conceito tem vindo a ser desenvolvido e objeto de investigação, mas a sua natureza permite a existência de alguma dispersão. Importa, por isso, recorrer a bibliografia diversa de forma a explorar ainda mais o conceito contribuindo para a sua compreensão. Além da abordagem teórica, a análise do estudo de caso da Jump Willy permite a consolidação da perspetiva teórica e a sua verdadeira aplicação no mundo empresarial, relacionando o conceito de MN ao empreendedorismo, à inovação e à internacionalização.

O empreendedorismo está na moda e é cada vez mais valorizado, sendo alvo de uma investigação intensa e mais abundante nos últimos anos a nível internacional, tornando-se igualmente motivo principal de atenção por parte de organizações públicas e privadas, mas também por parte do mundo académico e em particular de estudantes que procuram frequentar cada vez mais cursos de curta e longa duração relacionados com o tema. (Bhide, 1992) (Lamas M. , 2012)). Encontramos artigos científicos, cursos e livros sobre o tema, principalmente sobre o que é e o que não é o empreendedorismo, a importância do modelo de negócio, do capital humano (das pessoas), do ambiente externo e ainda da ideia base dos projetos (Lamas, Marquéz, & Loreto, 2019). Há, no entanto, ainda muito a fazer, pois os desafios com que nos deparamos são muitos e alteram-se rapidamente, obrigando-nos a repensar a forma como promovemos o empreendedorismo e em consequência os negócios.

Há a considerar ainda a globalização e a dimensão de alguns mercados, mistura que obriga as empresas, em particular as startups, a ponderar a internacionalização desde a sua criação. Alternativa estratégica que lhes poderá aumentar a probabilidade de garantir a sua sobrevivência e igualmente escalabilidade necessária para crescer de forma rápida e assim conseguir ter uma atuação global. A internacionalização ganha assim relevo e um papel essencial no sucesso das startups e em consequência no desenvolvimento sustentável.

A evolução digital dos finais do século XX é acompanhada por alterações dos padrões de consumo, e a saturação dos mercados faz com que várias empresas produzam e vendam os mesmos produtos e serviços, ficando o cliente com um leque de escolhas muito maior. No entanto, a preferência do cliente recai sobre a empresa que tem mais valor para lhe entregar, o que nem sempre está relacionado apenas com o produto em si.

A proposta de valor é, por isso, uma das componentes mais importantes nos modelos de negócio e que deve ser adaptada em função dos segmentos de clientes a quem a empresa se dirige, podendo funcionar como um fator de diferenciação no mercado e até mesmo de fidelização do cliente. Muitas vezes os clientes estão até dispostos a pagar um preço mais

alto por determinados elementos, extrínsecos ao próprio produto, que incrementam o seu valor. A importância de orientar os modelos de negócio para a criação de valor deve ser pensada, não só para satisfazer o cliente, mas também para assegurar uma posição competitiva da empresa junto dos seus concorrentes. Os modelos de negócio igualmente uma ferramenta de apoio no processo de internacionalização, permitindo uma leitura clara do negócio e uma maior organização e controlo. No entanto existem grandes diferenças entre os vários mercados, e o mesmo modelo negócio poderá não funcionar em dois países diferentes, o que exige uma cuidada análise e reajuste de certos componentes.

O artigo está dividido em 4 secções sendo a primeira dedicada às notas introdutórias, a segunda ao conceito de MN, a terceira à internacionalização, e por último a quarta que se foca na abordagem prática (estudo de caso da Jump Willy) rematando depois com as principais conclusões.

## **2. Modelos de Negócio**

O conceito de Modelo de Negócio (MN) é, na verdade, um conceito relativamente recente. Apesar de, em termos concretos, existir desde sempre, só há uns anos é que começou a surgir na literatura académica e científica (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Magretta, 2002; Osterwalder & Pigneur, 2010; Teece, 2010; Zott, Amit, & Massa, 2011; Ovans, 2015; Wirtz, Pistoia, Ullrich, & Gottel, 2016; E. Cuc, 2019). Uma das razões apontadas para a literatura académica ter tardado em focar-se nos MN está relacionada com o facto de o conceito integrar uma variedade de disciplinas, mas até então, não ter apresentado destaque em nenhuma (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

Uma das maiores dificuldades enfrentadas no estudo dos MN é a falta de informação concreta e clara e de definições precisas sobre o conceito. Num estudo conduzido por Christoph Zott, Raphael Amit e Lorenzo Massa, publicado em 2011, os autores reviram dezenas de publicações de forma a analisar os diversos usos do conceito. No entanto, não encontraram nenhuma clareza e consenso nas diversas definições, o que os levou a concluir que estavam perante a dispersão de perspetivas sobre MN, o que é suficiente para impedir o progresso das pesquisas (Zott, Amit, & Massa, 2011). Esta falta de evolução é bastante comum quando falamos de temas que têm poucos anos de pesquisa. Por outro lado, a pesquisa e o desenvolvimento, de conceitos teóricos pouco consensuais e de difícil definição, promove o surgimento de diferentes interpretações, dependendo muitas vezes dos interesses e perspetivas dos investigadores (Cuc, 2019).

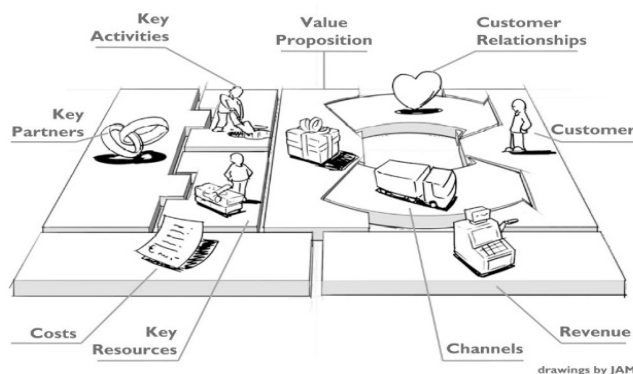
Peter Drucker surpreendeu ao definir o conceito sem sequer o mencionar, em 1994, descrevendo os MN como pressupostos sobre pelos quais a empresa é paga. Esses

pressupostos são sobre os mercados, sobre a tecnologia, sobre as forças e fraquezas da empresa, sobre identificar clientes e concorrentes e os seus valores e comportamentos. A tudo isto Drucker chama de “A Teoria do Negócio” (Drucker, 1994). Facilmente se pode constatar que as questões colocadas por Drucker neste artigo, com as quais os gestores se devem preocupar, são respondidas pela maioria das ferramentas de desenvolvimento de MN. Peter Drucker dá mais importância aos pressupostos do que ao lucro ou ao dinheiro em si. O autor desenvolveu esta teoria do negócio para explicar que até as empresas mais inteligentes deixam de conseguir acompanhar as alterações nos mercados quando não conseguem evidenciar esses mesmos pressupostos (Ovans, 2015).

Isto leva-nos a admitir que, de facto, o conceito de MN sempre existiu, na prática, apesar de a sua conceção teórica ter surgido há pouco tempo. Se olharmos para os primórdios do comércio, os mercadores mais antigos também tinham uma forma de criar e entregar valor aos seus clientes. Sendo várias as definições, a verdade é que em quase todas, está presente o conceito de criação de valor. E por valor entenda-se o sentido abstrato da palavra e não o sentido monetário. Os MN são uma importante ferramenta no que diz respeito a criação de valor, entrega desse valor aos clientes e captação do valor para a própria empresa.

Uma das definições mais simples e objetiva talvez seja a enunciada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, que referem que um modelo de negócio descreve a lógica da criação, entrega e apropriação de valor por parte de uma organização. (Osterwalder & Pigneur, 2010). Alexander Osterwalder foi quem desenvolveu, inicialmente, o Business Model Canvas (BMC). Este instrumento, que nos ajuda também a compreender o conceito de MN, é uma espécie de quadro, dividido em 9 blocos (figura 1) que estão intimamente ligados com a criação de valor. Aliás, a criação de valor é um aspeto tão importante dos modelos de negócio que a parte central do modelo é a proposta de valor.

**Figura 1-** Business Model Canvas



**Fonte:** (Osterwalder & Pigneur, 2010)

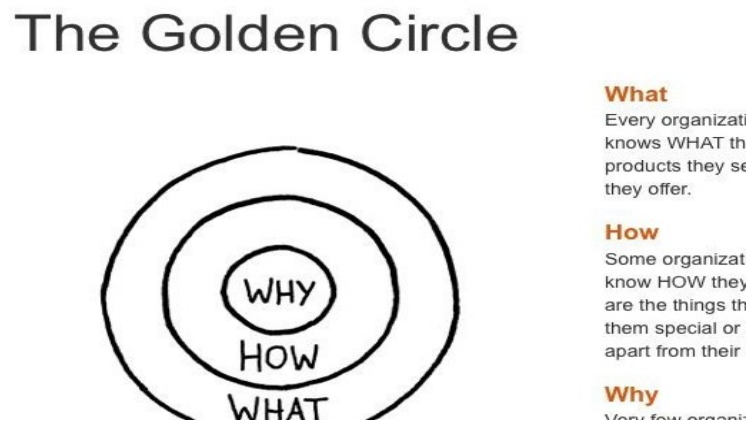
Os restantes blocos estão intimamente relacionados, têm sempre como base a proposta de valor e vão de encontro à definição dada pelos autores sobre o conceito de MN. Na parte esquerda do Canvas temos os parceiros-chave, as atividades-chave e os recursos-chave, que são os elementos responsáveis pela criação de valor. Na parte direita do quadro, encontram-se a relação com os clientes, os canais de distribuição e a segmentação de clientes, que fazem parte do processo de entrega de valor. Finalmente na parte inferior do modelo estão a estrutura de custos e as receitas, que estão relacionados com a apropriação do valor. A compreensão do BMC serve também para entender o conceito de modelo de negócio de uma forma mais interativa, uma vez que os elementos são todos perceptíveis e facilmente identificáveis, assim como as suas funções.

Joan Magretta (Magretta, 2002) compara o conceito de modelo de negócio a uma história, que conta como é que a empresa funciona, mas se quisermos ser mais minuciosos, o modelo de negócio é mais a sinopse da história. É algo curto, simples e objetivo que nos desvenda o que se passa num livro. Os MN são até muitas vezes apresentados a potenciais investidores ou financiadores como pitch do negócio, pois resumem em cerca de uma página os aspetos mais importantes da empresa. Um pitch de um negócio é uma apresentação de uma ideia de negócio ou de um negócio aos potenciais investidores. É muito comum ouvir também o termo elevator pitch, uma vez que a sua duração não deve ser superior à de uma viagem de elevador (Pincus, 2007). O objetivo é conseguir transmitir, de forma muito rápida e sucinta, uma ideia de negócio, de maneira a conseguir cativar investidores, parceiros ou até mesmo clientes.

As origens e raízes da empresa também influenciam a forma como esta cria e entrega valor. Por exemplo, a missão da empresa é o seu propósito, a razão da sua existência. A missão está muito ligada às crenças e àquilo que achamos que é correto. Se não soubermos o porquê de a empresa existir e qual a sua finalidade, dificilmente conseguimos responder às questões seguintes. Muitas empresas não conseguem dizer qual a grande razão da sua existência e, embora isto pareça algo insignificante, serve para distinguir as grandes empresas das restantes. Simon Sinek, numa conferência TEDx em 2009 (Sinek, 2009), explicou esta distinção em poucas palavras, com recurso ao Golden Circle, ferramenta que o próprio desenvolveu (figura 2). Olhando para a figura, o que parece mais racional é partir de fora do círculo para o seu interior, que na verdade é o que a maior parte das empresas faz. No entanto, as empresas de topo fazem precisamente o contrário, pensando, agindo e comunicando do interior do círculo para fora. Simon Sinek utilizou o exemplo da Apple, que na verdade é bastante curioso, e explica na perfeição o Golden Circle. A Apple é considerada a empresa mais inovadora do mercado há vários anos apesar de ser apenas uma empresa de computadores como todas as outras, com o mesmo acesso que todas as outras ao talento, recursos, consultores e media.

Se a Apple fosse uma empresa comum, uma possível mensagem publicitária seria “Nós fazemos bons computadores (what – o quê), com um design bonito, fáceis de usar e intuitivos (how – como), quer comprar um?”, e obviamente, ninguém ia ficar com interesse em adquirir um computador, não é de todo inspirador. No entanto, é assim que a maioria das empresas comunica. Mas, na realidade, a Apple comunica ao contrário: “Tudo o que nós fazemos, acreditamos em desafiar o status quo, acreditamos em pensar de forma diferente (why – porquê). Desafiamos o status quo através de um design bonito, facilidade de utilizar e intuitivos (how – como), fazendo bons computadores (what – o quê), quer comprar um?” (Sinek, 2009). E é aqui que está o verdadeiro fator diferenciador da Apple face às restantes empresas concorrentes. Trata-se de partir do motivo pelo qual a empresa existe.

**Figura 2** - The Golden Circle by Simon Sinek



**Fonte:** (Sinek, 2009)

É necessário ainda saber quem são os clientes da empresa. Qual o segmento ou segmentos de mercado onde a empresa irá operar, sendo esta definição um dos passos mais importantes da criação de um modelo de negócio. Se repararmos bem, as políticas de marketing, os canais de distribuição e a própria forma de relacionamento com os clientes vai depender do tipo de clientes com que estamos a lidar. Só depois de segmentar os clientes é que a organização se pode focar nos outros parâmetros, pelo que é importante, além de saber quem são os clientes, conhecê-los. O padrão comportamental do cliente não é estático, pelo que a empresa deve estar preparada para poder acompanhar as mudanças.

É fundamental perceber o que é que os clientes valorizam, ou seja, o que é que satisfaz as suas necessidades e aspirações. Peter Drucker acredita que esta questão é tão difícil de responder que só próprios clientes o poderão fazer (Drucker, et al., 2008). É a questão que

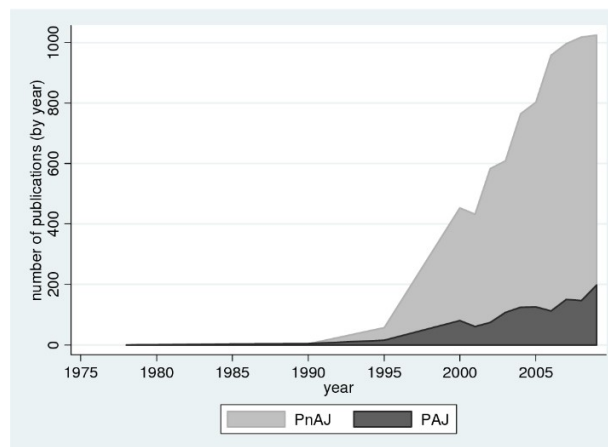
menos vezes é respondida, no entanto, é talvez a mais importante. O valor que a empresa entrega ao cliente é, muitas vezes, o que a diferencia dos seus concorrentes. Saber precisamente o que o cliente quer e o que o satisfaz é um recurso chave para o desenvolvimento dos grandes negócios.

Quanto aos resultados, é importante saber a forma como os vamos definir e medir. Normalmente os resultados medem-se em função do lucro, ou seja, através da moeda, mas se falarmos de uma empresa de carácter social, os resultados são medidos de outra forma e tendo em conta outros parâmetros. A empresa deve saber quais as suas fontes de rendimento e o que efetivamente vai ganhar com o valor que entrega aos clientes.

### 2.1. Evolução do conceito ao longo dos anos

Da mesma forma que o mundo vai evoluindo os negócios acompanham essa evolução e naturalmente, há medida que o tempo passa, os MN vão-se modificando para se encaixarem nesse progresso. A própria evolução da sociedade, da ciência e da tecnologia, obriga as empresas a terem de repensar os seus MN. A forma como se entregava valor aos clientes há vinte anos atrás não pode ser a mesma nos dias de hoje. Vivemos em permanente evolução, que tem de ser acompanhada pelas empresas.

**Figura 3** - Business Model articles in the Business/Management Field



Fonte: (Zott, Amit, & Massa, 2011)<sup>3</sup>

<sup>3</sup> NOTA: PnAJ corresponde aos artigos publicados em jornais não académicos e PAJ corresponde aos artigos publicados em jornais académicos.



O conceito de MN foi ganhando mais relevância com o avanço tecnológico e com o aparecimento dos negócios digitais (Wirtz, Pistoia, Ullrich, & Gottel, 2016). Numa pesquisa elaborada por Christoph Zott, Raphael Amit e Lorenzo Massa em 2011, os autores analisam o número de publicações, académicas e não académicas, sobre Modelos de Negócio, baseado no gráfico anterior (figura 3).

Como pode ser observado, há um aumento exponencial de artigos sobre o conceito a partir da década de noventa, o que coincide com a explosão da Internet. Curiosamente, o surgimento e desenvolvimento da internet fizeram que com que houvesse uma grande necessidade de a indústria musical repensar nos seus modelos de negócio, em parte devido ao download ilegal de músicas (Teece, 2010). David Teece referenciou a indústria musical, mas quase todo o mundo empresarial se viu obrigado a mudar a forma de estar no mercado à custa deste grande desenvolvimento tecnológico. De facto, a partir do momento em que começaram a surgir mais produtos e serviços digitais, as empresas começaram a enfrentar sérias dificuldades em diferenciar-se dos seus concorrentes e em conquistar os seus clientes. Talvez a evolução tecnológica tenha sido mesmo o ponto de viragem, onde se começou a entender que era necessário muito mais que um bom produto ou um bom serviço para ter sucesso. As empresas passaram a ter de olhar para os seus clientes e, mais concretamente, para as suas necessidades, e perceber que o produto, por si só, não é suficiente para entregar o valor que os clientes procuram.

Os negócios digitais têm várias características que os diferenciam dos negócios físicos e que exigem uma abordagem diferente por parte da empresa. Num negócio digital perde-se um pouco do contacto social com os clientes, que muitas das vezes é um grande impulsionador de uma venda. Os clientes não podem ver o produto ao vivo nem tocar nele para sentir as suas características. Só nestes dois pontos, já temos uma série de questões sobre as quais uma empresa que gere um negócio online se tem de preocupar, embora em certos casos o contacto social exista e até seja potencializado.

A evolução tecnológica provocou mudanças nas cadeias de distribuição, no marketing e na publicidade. Em pouco menos de duas décadas passamos do comércio tipicamente físico para um comércio completamente virtual em muitos setores, o que obrigou a uma grande adaptação das empresas e das indústrias. Estas alterações foram bastante acentuadas durante a pandemia de Covid-19, que obrigou ao isolamento social da população de todo o mundo. Muitas pessoas sentiram a necessidade de começar a fazer compras online por não poderem sair de casa e, muito provavelmente, uma grande parte ficará fidelizada a esta forma de comércio. As empresas responderam à necessidade dos consumidores investindo no negócio digital. De acordo com o website Forbes, a partir de 1 abril verificou-se um aumento de 129% nas encomendas online nos Estados Unidos e no Canadá, e um crescimento de 146% na totalidade das encomendas online (Columbus, 2020). Em Portugal,

“o registo de domínios .pt triplicou desde o início da crise provocada pela pandemia” (Bourbon, 2020).

Uma vez que o conceito de MN ganhou uma maior importância com a evolução tecnológica, é natural que as pesquisas tenham ganho ênfase também por esta altura, o que explica o aumento exponencial do número de publicações a partir do ano de 1995 (Zott, Amit, & Massa, 2011). A necessidade de entender o conceito de forma mais profunda levou ao surgimento da pesquisa e da informação sobre o tema. A discrepância entre o número de publicações em jornais académicos e em jornais não académicos vai e encontro ao que foi anteriormente referido sobre a demora do aparecimento do conceito em termos académicos.

### **3. Internacionalização**

Nos dias de hoje vivemos em economias cada vez mais abertas com uma grande tendência para a globalização dos mercados, fazendo com que as empresas pensem em desenvolver a sua estratégia a uma escala global (Roque, Alves, & Raposo, 2019), através da internacionalização. A internacionalização está, e muito, relacionada com o processo de globalização, que tem como principal objetivo “a eliminação de tarifas aduaneiras, permitindo a livre circulação de bens e serviços” (Botelho, 2015, p. 18). A própria evolução social e tecnológica potencia a existência deste processo, considerando que as comunicações e redes de transporte são dois pilares extremamente necessários que foram sendo desenvolvidos ao longo dos séculos.

Cada vez mais as empresas se orientam desde cedo para a conquista dos mercados estrangeiros, e algumas delas já são criadas com esse propósito, como é o caso das born-global. As empresas born-global nascem para satisfazer nichos globais e a sua internacionalização é premeditada, e não emergente (Tanev, 2012). Este tipo de empresas é desenvolvido com o objetivo de se internacionalizam de imediato, atingindo a escala global.

Quando uma empresa pondera internacionalizar-se, isso significa que vai atuar em novos mercados e em realidades diferentes do seu contexto nacional. Os fatores sociais, económicos e até culturais têm de ser considerados pela empresa, nomeadamente no que diz respeito à segmentação dos seus clientes.

Se não é possível definir em concreto o conceito de modelo de negócio, e este está dependente de um conjunto de variáveis que, embora interligadas, têm de ser analisadas e estruturadas de forma independente, nunca uma empresa pode ter um modelo de negócio

completamente igual em dois países diferentes. Muito provavelmente nem em duas cidades diferentes.

Embora os MN possam ser parecidos, contendo apenas algumas adaptações, dificilmente poderão ser iguais. Se a empresa pode adotar a mesma proposta de valor e utilizar os mesmos recursos para a produzir, a segmentação de clientes pode sofrer alterações (os padrões de consumo muitas vezes diferem de país para país), assim como a relação que mantem com os clientes. Os canais de distribuição serão também diferentes bem como a estrutura de custos que tem de contemplar toda a vertente da internacionalização.

Os encargos monetários da internacionalização podem ser bastante elevados, no entanto a maior barreira continua a ser a barreira cultural, que as empresas têm tendência a tratar com leviandade (Porto Business School, 2019). A cultura corresponde a um conjunto de valores, crenças, atitudes e comportamentos. Cada cultura tem as suas características e particularidades, e o que é culturalmente aceite num país pode não ser bem visto noutro. Quer isto dizer que, quando uma empresa pretende entrar num determinado mercado, deve analisar o aspeto cultural com a mesma importância que um aspeto económico ou financeiro. A perceção multicultural nem sempre é inerente aos indivíduos, requerendo uma mentalidade e um espírito abertos. Não se trata de as empresas se converterem a outras culturas, mas sim de as compreenderem e de adaptarem respeitosamente as relações, sem nunca perderem os seus valores. Quer isto dizer que deve analisar atentamente os aspetos culturais do país onde se pretende estabelecer, dando o primeiro passo no desenvolvimento de uma relação harmoniosa.

#### **4. Metodologia de Investigação**

Depois da fundamentação teórica sobre MN, importa perceber o conceito em termos práticos. Ao longo dos tópicos anteriores, foi fácil entender que existem muitas componentes nos mercados que influenciam o modo de operar das empresas e desafiam toda a teoria dos conceitos, tais como a concorrência, a competitividade, a localização das empresas e até mesmo a cultura. Salienta-se, por isso, a importância de entender que cada empresa é um caso único e deve ser analisada e trabalhada como tal, não sendo sempre possível aplicar tudo o que é teoricamente definido. Neste capítulo final, o objetivo é conciliar a revisão de literatura com o comportamento de uma empresa real, de forma a que seja possível analisar todo o processo de criação e desenvolvimento de MN do ponto de vista prático.

A abordagem prática do tema será analisada através de uma entrevista exploratória (também conhecida como entrevista aberta). Este tipo de entrevistas tem como principal

objetivo “revelar determinados aspetos do fenómeno estudado, em que o investigador não teria espontaneamente pensado por si mesmo e, assim, completar as pistas de trabalho sugeridas pelas suas leituras” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 69). Raymond Quivy e LucVan Campenhoudt destacam três grupos de interlocutores válidos para as entrevistas exploratórias. Na primeira categoria estão os docentes, investigadores especializados e peritos no domínio da investigação. Da segunda categoria fazem parte as testemunhas privilegiadas, ou seja, pessoas que pela sua posição, ações ou responsabilidade têm um bom conhecimento do problema. A terceira e última categoria está relacionada com o público a que o estudo diz diretamente respeito (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Na entrevista elaborada, o interlocutor escolhido foi o sócio fundador da Jump Willy, que, no seguimento do que foi anteriormente referido, se enquadra no grupo de interlocutores de testemunhas privilegiadas. A escolha da empresa deve-se ao facto de ter sido fundada em Portugal, mas ter uma grande componente internacional, que é precisamente o que se foi desenvolvendo ao longo deste projeto. A entrevista foi alinhada e projetada tendo em conta os objetivos de investigação e as questões de investigação, tendo decorrido no dia 30 de setembro de 2020, por vídeo conferência, por volta das 11h da manhã.

#### **4.1. Objetivos e questões de Investigação**

O primeiro grande objetivo deste estudo é compreender o conceito de MN, analisando a sua base teórica de forma a perceber qual o seu papel nas empresas e nos mercados. Seguidamente, pretende-se analisar o impacto dos MN nas empresas (em novos negócios e em negócios existentes; na internacionalização de negócios) e entender o conceito na perspetiva da criação de valor, percebendo que o valor criado é diferente dependendo da ótica do utilizador final (empresa, investidor e cliente). Por último, e em relação à componente prática do projeto, o estudo de caso de uma empresa nacional, que mais tarde se internacionalizou, tem como finalidade perceber como é que a base teórica se aplica no contexto prático.

O ponto fulcral é entender como é que a empresa desenvolve um MN que seja capaz de se tornar numa ferramenta de criação de valor. Por outras palavras, a grande questão é: como é que uma empresa orienta um modelo de negócio na perspetiva da criação de valor? Se qualquer MN fosse, por si só uma ferramenta de criação de valor, todos os negócios e todas as ideias podiam ter sucesso. Um MN só se torna numa fonte de criação de valor se a empresa o orientar para tal. A orientação dos MN para a criação de valor e eventualmente, Vantagem Competitiva (VC) é abordada na análise teórica com fundamento na revisão literária elaborada. Surgem assim, três questões de investigação que visam ser respondidas quer através do enquadramento teórico como pelas conclusões retiradas da abordagem prática:

- Quais são os elementos mais relevantes e que devem integrar o conceito de MN?
- Como é que a empresa orienta o MN para a criação de valor?
- Quais as componentes dos MN que precisam de ser repensadas e alteradas no processo de internacionalização?

#### **4.2. A empresa Jump Willy**

A Jump Willy é um estúdio criativo que desenvolve conteúdos personalizados e inspiradores em todos os formatos digitais para serem utilizados em anúncios, vídeos corporativos, entretenimento de marca e séries televisivas de animação (About Us - Jump Willy, 2018). A empresa foi fundada no Porto, em 2007, por Pedro Marques e João Seabra mas rapidamente se internacionalizou para Londres, Los Angeles e Hong Kong, trabalhando com dezenas de marcas em todo o mundo, como a BMW, a H&M, a Vodafone, a Lexus e a Bloomberg (About Us - Jump Willy, 2018).

Certo dia, os dois encontraram-se num aeroporto em Berlim, enquanto aguardavam para fazer uma escala, conversaram sobre como seria interessante trabalharem os dois de uma forma mais próxima através da criação da empresa, o que veio a acontecer um ano depois. Embora ambos considerassem em elevado risco começar uma empresa do zero, ainda por cima na área da criatividade, concordaram que poderiam iniciar o projeto sem deixar os seus empregos no imediato, de forma a garantir alguma estabilidade nas suas vidas. Durante o primeiro ano trabalharam fora dos seus horários de trabalho e durante os fins de semana na Jump Willy, verificando assim a sua viabilidade, e, se tudo corresse bem, terminado esse ano utilizariam o dinheiro arrecado como fundo de investimento inicial e despedir-se-iam dos seus empregos para se dedicarem completamente ao projeto.

Com a finalidade de se manterem por perto da Universidade, e aconselhados por Álvaro Barbosa, optaram pela incubadora da Universidade Católica. Através do acordo de incubação o arrendamento do espaço era economicamente favorável. Findo esse primeiro ano, utilizaram o valor que juntaram para a renda do espaço e também para contratar duas pessoas. Logo nos primeiros meses contrataram mais duas pessoas. Estas contratações foram extremamente necessárias, porque a empresa começou a correr demasiado bem, e os dois já não eram suficientes. A graduação da empresa decorreu de forma muito suave, uma vez que a empresa cresceu de forma muito favorável. Depois de um ano na incubadora da Católica, passaram para uma outra incubadora. Com a taxa de incremento da renda da incubadora, chegou a certo ponto em que era preferível arrendarem um espaço a título particular. Segundo João Seabra, a renda não tinha muito peso no orçamento, sendo os custos com salários e software os mais dispendiosos.

Uma das decisões estratégicas mais importantes que tomaram logo no início, foi a contratação do Gonçalo Cruz, que estava a trabalhar na Accenture, na parte da internacionalização, no Brasil. Esta arriscada contratação, devido ao elevado valor, tinha por intenção colmatar as falhas na parte da gestão do negócio. A empresa foi criada por dois criativos, e toda a estrutura da empresa estava dentro das suas cabeças, mas era necessário organizar tudo e passar para o papel. Na altura a Jump Willy não tinha um PN estruturado, e essa foi uma das primeiras tarefas elaborada pelo Gonçalo Cruz. No fundo, estava a faltar uma estrutura sólida para o desenvolvimento de procedimentos e processos.

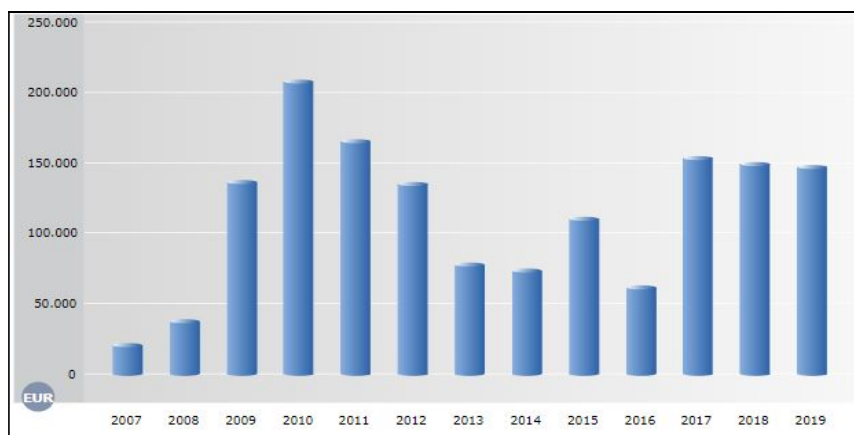
#### **4.2.1. Breve contextualização e evolução do Negócio**

A empresa foi criada para produzir Computer-generated imagery (CGI), sendo essa a sua atividade principal. A grande experiência dos colaboradores em CGI, em realidade virtual e em design de movimento permite-lhes criar praticamente todo o tipo de elementos visuais. Sendo a equipa detentora das ferramentas digitais mais avançadas no mundo, podem apenas ser limitados pela criatividade humana, mas nunca pela tecnologia (About Us - Jump Willy, 2018). Todos os produtos são feitos à mão e uma das grandes prioridades é prestar atenção a todos os detalhes, mesmo os mais insignificantes. Cada projeto conta com milhares de horas de trabalho.

Além do conteúdo visual, a Jump Willy produz também conteúdo musical, sendo este o seu trabalho mais internacional. As composições, únicas e feitas com paixão, são criadas no Porto, em Estocolmo e em Los Angeles para filmes, anúncios, jogos de vídeos e toques de telemóvel. Não havendo barreiras à exceção da criatividade, a empresa cria qualquer tipo de composição musical, desde partituras orquestrais ao ambiente digital (About Us - Jump Willy, 2018).

Trata-se juridicamente de uma sociedade por quotas com um capital social de €10.000,00 e o lucro após impostos de 2019 totalizou €14.398,00. Tal como pode ser observado na figura seguinte (figura 5), nos últimos 3 anos (2017-2019) a empresa conseguiu manter o seu volume de negócios a rondar os €150.000,00 (cento e cinquenta mil euros). O pico maior de crescimento do volume de negócios ocorreu entre 2008 e 2010, período inserido nos primeiros anos de funcionamento da empresa, tendo conseguido ultrapassar, em 2010, a meta dos €200.000,00 (duzentos mil euros). Nos períodos seguintes, até 2014, é possível observar um decréscimo no volume de negócios, no entanto nesse período vivia-se uma das maiores crises financeiras em Portugal, que afetou negativamente quase todas as empresas. O EBITDA é positivo desde 2015, e embora tenha apresentado algumas oscilações, em 2019 totalizou €27.803,00, o que demonstra que a empresa tem uma boa capacidade de gerar cash-flow, responsáveis por garantir autonomia financeira.

**Figura 4** - Evolução do Volume de Negócios da Jump Willy (2007 - 2019)



Fonte: (Sabi, 2019)

Atualmente ainda operam a partir de Portugal, num escritório perto de Campanhã, sobretudo nas áreas da música e do som. No mercado português destacaram-se sobretudo no cinema, através da produção de bandas sonoras, tendo chegado a vencer o prémio Sophia para a melhor banda sonora em Portugal, em 2016. Embora Portugal não seja um mercado atrativo financeiramente, é um mercado bastante próximo para a empresa, onde as relações e as redes de clientes são mais fáceis que nos demais países.

#### 4.2.2. Modelo de Negócio Utilizado

A proposta de valor centra-se nos elevados padrões de qualidade de diferenciação dos produtos. João Seabra confessa que chegaram a recusar alguns trabalhos simples, como edição de vídeo ou pós-produção de vídeo, não por não os saberem executar (na verdade são atividades que fazem parte de quase todos os seus projetos), mas para não perderem o foco nem se desviarem da identidade que criaram. Ou seja, a empresa sempre lutou por se posicionar num setor diferenciador do mercado e em oferecer aos seus clientes níveis de criatividade e qualidade fora do comum. Como tal, recusaram projetos que, de certa forma, quase todas as empresas que trabalham no ramo conseguiriam executar.

A carteira de clientes da empresa é bastante diversificada, passando pelo ramo automóvel, têxtil, governos, universidades, entre outros. No entanto os trabalhos são elaborados por projeto. Até podem trabalhar com a mesma empresa, mas geralmente fazem-no com equipas espalhadas pelo mundo. No que diz respeito à rede de distribuição, como a empresa produz serviços digitais, não existe um canal físico para os fazer chegar aos clientes. A entrega dos produtos está à distância de um click e isso torna-se numa grande vantagem no

que diz respeito ao processo de internacionalização. Como não existem produtos físicos, não há necessidade de uma rede de distribuição ou de transporte, o que além de facilitar o processo não implica custos tão altos. Claro que este tipo de modelo de distribuição só é possível devido ao tipo de produtos que a Jump Willy vende, não podendo ser aplicado a empresas que vendem produtos físicos.

O recurso chave da empresa é, sem dúvida, a criatividade. Para manter esse recurso sempre ativo, João Seabra acredita que é essencial manter pessoas qualificadas na empresa. Além de procurarem contratar pessoas competentes e capacitadas, há um grande esforço para fazer com se mantenham na equipa, oferecendo boas remunerações e também outras condições e uma cultura empresarial diferente. Embora nos dias de hoje isso já seja mais comum, quando começaram poucas empresas ofereciam as mesmas regalias.

No que diz respeito a financiamento, a Jump Willy sempre trabalhou com lucros reinvestidos e nunca teve nenhum apoio externo. Tiveram três projetos aprovados no âmbito do QREN (Quadro de Referência Estratégica Nacional) para a internacionalização, mas acabaram por recusá-los todos. Na perspetiva de João Seabra, esses fundos estavam desenhados para as indústrias tradicionais e eram destinados a ser gastos em atividades como feiras internacionais por exemplo, o que não fazia sentido nenhum para uma indústria criativa como a Jump Willy.

#### **4.2.3. Processo de Internacionalização**

O primeiro mercado internacional da Jump Willy foi Londres, sendo que a experiência durou apenas um ano. O facto de serem uma empresa portuguesa fez com que sentissem o efeito negativo que a crise financeira provocou na imagem de Portugal no estrangeiro. Para tentar combater esse preconceito decidiram abrir o escritório em Londres, no entanto apenas investiram no desenvolvimento do negócio, deixando toda a parte operacional em Portugal. Embora tenham conseguido garantir uma relação mais próxima com os clientes, quando estes se apercebiam que todas as operações se centralizavam em Portugal, ficavam reticentes porque tinham uma má perceção do país. Esta decisão levou a que encerrassem o escritório um ano depois da abertura. A dada altura o custo de exploração do escritório tornou-se demasiado elevado. João Seabra acredita que este “passou mal dado” serviu para aprenderem que, quando se internacionalizassem teriam de levar consigo o ramo operacional, sobretudo nas cidades capitais.

Tal como já foi anteriormente referido, toda a distribuição dos serviços é feita online, o que se mostrou uma mais valia quando se internacionalizaram. Além de ser fácil fazer chegar o produto ao cliente, outra vantagem era poder fazer com que o produto circulasse entre as várias equipas da empresa. Quando a equipa que estava em Hong Kong, por exemplo, terminava o projeto ao fim do dia, passava-o para a equipa que estava a operar em Portugal,



para que lhe desse continuidade. Era possível assim o projeto estar a ser produzido 24 sob 24 horas. O último mercado onde entraram foi Hong Kong, há cerca de 7 anos. João Seabra afirma que foi o mercado mais desafiante por ser completamente diferente dos outros e por ser asiático. Admite ainda que o negócio internacional é mais vantajoso do que o nacional. Embora a fase de conseguir os projetos seja mais difícil, depois de fechar o contrato de um projeto é tudo muito mais fácil, desde a gestão de projetos ao próprio pagamento.

Ao longo da conversa, João Seabra sempre focou o aspeto da cultura como determinante no processo de internacionalização. Mais do que conhecer o mercado em si, torna-se imprescindível conhecer os hábitos culturais do país onde pretendem fazer negócio. Se nos países nórdicos os clientes são de poucas palavras e mesmo na troca de e-mails são muito objetivos, na cultura asiática os clientes nunca dizem “não” e é necessário entender qual a posição do cliente mesmo sem ele o dizer concretamente. A adaptação à realidade cultural tem de partir da empresa, uma vez que é quem está a tentar entrar no mercado e de certo modo a “invadir” o espaço dos clientes. É extremamente importante respeitar as diferenças culturais, aprender os hábitos e as rotinas que se praticam no país de destino, sendo que o cliente irá valorizar todos estes aspetos, por vezes até mais do que o produto ou serviço. Os bons projetos fazem-se de boas relações, que são construídas com base nestes pormenores.

Esta predisposição multicultural não se adquire com estudos de mercado, estando muito relacionada com a sensibilidade de cada pessoa. Embora esta possa ser uma característica intrínseca ao indivíduo, pode também ser desenvolvida ao longo da vida através do contexto educacional e maioritariamente através de experiências próprias como viajar. Certamente que um indivíduo com a mentalidade mais fechada irá ter mais dificuldades na adaptação a outras culturas, o que pode determinar o insucesso de uma internacionalização, por muito boa que seja a sua proposta de valor. Até mesmo questões do foro laboral podem ter origens culturais. João admite que na sua equipa que está espalhada pelo mundo, às vezes surgem conflitos que na realidade são apenas dissentimentos ou más interpretações de ações inocentes que são normais numa certa cultura, mas noutra nem por isso.

#### **4.3. Discussão dos Resultados**

Depois da análise teórica e da entrevista elaborada, é necessário reunir toda a informação para obter resposta às questões de investigação. Com a revisão literária sobre os MN, embora tenha sido possível encontrar uma definição concreta, encontraram-se vários aspetos sobre o conceito, também observados ao longo da entrevista. Isto permite-nos, então, compreender o conceito de MN, tendo sido, assim, atingido o primeiro objetivo do estudo. Através da pesquisa documental, foi possível concluir que os MN são importantes durante toda a vida da empresa, e não apenas quando esta é criada, assumindo grande

relevância em fases de maturidade avançada, onde se começa a verificar o declínio do negócio.

Um dos temas mais abordados no presente estudo, foi, sem dúvida, a questão da criação de valor. Não só por ser o elemento central dos MN, mas também por apresentar elevada importância para o cliente. De facto, não assume relevância apenas sob o ponto de vista teórica, sendo também uma das questões mais mencionadas pelo João Seabra ao longo da entrevista. No entanto, para além dos clientes, o valor é também uma ferramenta para as próprias empresas e para os investidores. Dessa forma é importante a análise das diferentes perspetivas dos utilizadores, para que seja criado valor para todos durante a relação negocial.

A proposta de valor por ser um fator de diferenciação, não deve nunca deixar de ser o foco da empresa. A Jump Willy, a certa altura, recusou determinados serviços que, embora fizessem parte das suas atividades chave, não iam de encontro à sua proposta de valor. Se tivessem optado por aceitar determinados trabalhos a sua posição no mercado teria sido afetada porque estariam a oferecer o que a grande maioria das empresas do setor oferece.

Surge assim um conflito entre os fluxos de rendimento e a proposta de valor, dois elementos integrantes do conceito de MN. Neste caso concreto, a determinada altura, a empresa, tal como referido anteriormente perdeu certos fluxos de rendimento por recusar trabalhos que se desviavam da sua proposta de valor. No entanto esse foco continuo levou a empresa a posicionar-se num patamar altamente diferenciador na indústria criativa, tendo conseguido angariar clientes importantes e entrado em novos mercados.

No que diz respeito aos recursos-chave, no caso da Jump Willy o principal recurso é a criatividade. Contudo, esta é uma característica do ser humano, o que faz com que as próprias pessoas sejam um recurso da empresa, pois sem elas não existia a criatividade. Precisamente por essa razão, a Jump Willy sempre se preocupou em contratar colaboradores experientes e competentes, esforçando-se por mantê-los na empresa. Isto permite-nos concluir que, ainda que a empresa seja detentora de alta tecnologia, os recursos humanos são extremamente necessários na execução das atividades chave.

Ao longo da entrevista, quando discutidos os aspetos da internacionalização, foram várias vezes referidos aspetos relacionados com cultura. Uma vez que a Jump Willy se internacionalizou para vários países, desde o mercado asiático aos países nórdicos, a empresa já experienciou várias culturas, sendo que cada uma tem os seus aspetos muito próprios.

Hoje em dia com a evolução tecnológica, a comunicação é um processo bastante fácil, e mais concretamente nos últimos tempos, devido à pandemia da Covid-19, até mesmo os

países que não estavam tão à vontade com os meios de comunicação 100% digitais, como é o caso de Portugal, viram-se obrigados a aderir aos métodos de teletrabalho e de conferências digitais. A Jump Willy, quando surgiu era uma empresa com uma mentalidade avançada para a época, e completamente desenvolvida ao nível digital e tecnológico.

A relação com os clientes já era feita com grande utilização dos meios online, e por isso, quando se internacionalizaram, não tiveram de mudar praticamente nada em relação aos canais de distribuição. No entanto, a relação com os clientes é um ponto fulcral neste processo. Embora a forma como contactam os clientes se mantenha, através dos meios digitais, a forma como esta se processa tende a sofrer alterações, sobretudo por motivos culturais. Tudo o resto pode estar a funcionar de forma perfeita, mas basta um conflito cultural para arruinar o negócio. Para João Seabra a cultura assume um papel importantíssimo tanto nas relações negociais como laborais e deve ser sempre alvo de cuidada análise.

Além da proposta de valor, que é o núcleo de qualquer MN os elementos mais importantes que devem integrar o conceito de MN são a segmentação dos clientes, relação com os clientes e os recursos-chave. Foi possível constatar que, sem bons recursos chave é difícil executar as atividades-chave, e que o fluxo de rendimentos vai depender muito da capacidade de a empresa conquistar o mercado, necessitando para isso de uma correcta segmentação de clientes, mas também da relação que a empresa mantém com eles.

A empresa pode orientar o MN para criação de valor de várias formas, mas em todas elas implica o conhecimento dos clientes e das suas necessidades. Atualmente, um dos fatores que acrescenta valor aos produtos é a diferenciação, que é precisamente o que a Jump Willy mais trabalha. Através da criatividade conseguem produzir conteúdo diferente, fora do comum e que é valorizado pelos clientes. No entanto, é pertinente incluir a relação com os clientes na criação de valor. A Jump Willy tem relações muito intensas com os seus clientes durante a elaboração dos projetos. A empresa e os seus clientes passam quase a ser um só, e também aí se cria valor. O tratamento e o acompanhamento ao cliente também são fator de valorização.

Relativamente ao processo de internacionalização, embora a proposta de valor, as atividades e os recursos-chave se possam manter inalterados, todos os restantes elementos devem ser repensados e alterados. O mais importante de todos, como já foi possível observar, é a relação com os clientes, que por motivos culturais pode tornar-se numa barreira ao sucesso da empresa. Também a estrutura de custos deve ser repensada, uma vez que a internacionalização requer elevados investimentos, sobretudo se for necessário transferir o centro operacional para o país de destino. A segmentação de clientes poderá sofrer pequenas alterações sobretudo com as diferenças nos padrões de consumo.

No caso da Jump Willy, a distribuição dos serviços não inspirou qualquer alteração, pois como se trata de produtos digitais a distribuição é feita online, não importando, por tanto, a localização da empresa. No entanto quando se trata de produtos físicos, que necessitem de ser transportados, este é um tópico que precisa de ser analisado, uma vez que além da distância física, é necessário ter atenção ao tipo de transporte e as taxas associadas (por exemplo, taxas alfandegárias).

## 5. Conclusão

O conceito de MN não possui, ainda, muito suporte teórico, provavelmente por ser um tema ainda recente no campo da investigação. Apesar de ser uma ferramenta utilizada por muitas empresas, e praticamente desde sempre, em termos económicos a sua fundamentação é ainda incipiente. A literatura não aborda o tema em profundidade, havendo uma grande quantidade de referências, em geral muito vagas. É possível, no entanto, compreender o significado de MN, que está intimamente ligado à criação de valor. O conceito é desenvolvido em função da criação e entrega de valor aos clientes, sendo que, para tal são necessários determinados recursos e atividades-chave. Além destes elementos, a relação com os clientes possui grande destaque no conceito, uma vez que é o elo de ligação que necessita de se estabelecer.

Sobre a questão do processo de internacionalização, além de ser comum nas organizações é, muitas vezes, necessário. Os MN são um grande apoio durante essa fase, pois permitem ter a ideia de negócio organizada e estruturada. No entanto, é um erro utilizar o mesmo MN em dois países diferentes, pois há sempre elementos que precisam de ser reanalisados. A relação com os clientes é uma delas, que, sobretudo por motivos culturais, pode apresentar diferenças drásticas.

A entrevista elaborada na abordagem prática permitiu consolidar os conceitos analisados na revisão bibliográfica, através da visão de uma empresa real com presença internacional real. A Jump Willy nasceu no mercado português, mas depressa se expandiu para o resto do mundo, sendo uma empresa reconhecida na indústria criativa. Os objetivos propostos foram cumpridos com sucesso, e foram encontradas respostas para as questões de investigação colocadas, como demonstrado na discussão de resultados.

Do ponto de vista teórico a maior limitação foi o excesso de informação inconclusiva sobre o tema. Embora se possa encontrar imensa literatura que aborde os MN, é difícil encontrar conceitos concretos. Isto porque se trata de uma matéria das ciências socioeconómicas, que por si só já implica abstração, e também por se tratar de um conceito que começou a ser recentemente estudado e alvo de investigação. No que diz respeito à abordagem prática, o

mais difícil foi, sem dúvida, a obtenção de resultados através do método exploratório. Embora a entrevista seja rica em conteúdo e permita retirar resultados, trata-se apenas de uma empresa, não sendo possível, por isso, generalizar os resultados obtidos, servindo, no entanto, de ponto de partida para futuros trabalhos de investigação.

Este estudo assume, quanto a nós, relevância para empreendedores que pretendam iniciar um novo negócio bem como para todos aqueles que têm um negócio que necessita de ser revisto. Poderá ainda servir de apoio no desenvolvimento de MN através da orientação dos mesmos para a criação de valor, uma das ferramentas mais poderosas nos mercados e que se pode tornar numa VC. Do ponto de vista académico, é passível de ser utilizado por atuais e futuros alunos de cursos ligados à gestão e dos negócios, podendo servir de apoio ao estudo, e também por investigações futuras.

### **Referências Bibliográficas**

- Bhide, A. (1992). Bootstrap Finance: The art of Startups. *Harvard Business Review*, 107-117.
- Botelho, J. M. (2015). Internacionalização de Empresas - Contributos para a construção de um modelo de suporte à análise e à implementação de estratégias de internacionalização. [Tese de Doutoramento, Universidade de Évora]. [https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/17794/1/tese\\_vfinal.pdf](https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/17794/1/tese_vfinal.pdf)
- Bourbon, M. J. (2020, abril 3). Covid-19. Há mais negócios de origem portuguesa a surgirem online. *Expresso*. <https://expresso.pt/coronavirus/2020-04-03-Covid-19.-Ha-mais-negocios-de-origem-portuguesa-a-surgirem-online>
- 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* (Version 6.2 ed.). Harvard Business School.
- Columbus, L. (2020, abril 28). How COVID-19 Is Transforming E-Commerce. *Forbes*.
- Drucker, P. F., Collins, J., Kotler, P., Kouzes, J., Rodin, J., Rangan, K. V., & Hesselbein, F. (2008). *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Organization*. Jossey-Bass.
- Drucker, P. (1994, Setembro-Outubro). *The Theory of the Business*. *Harvard Business Review*. <https://publicpurpose.com.au/wp-content/uploads/2016/05/Theory-of-the-Business-HBR-Sept1994.pdf>

- E. Cuc, J. (2019). Trends in Business Model Research: A Bibliometric Analysis. *Journal of Business Models*, 7(5), 1-24.
- Jump Willy. (2018). About us. <https://www.jumpwilly.com/about/>
- Lamas, M. (2012). Educação e Empreendedorismo: Uma Análise Teórica e Etnográfica da Relação. [Tese de Doutouramento, Universidade de Santiago de Compostela]. Minerva, Repositório Institucional da USC. <http://hdl.handle.net/10347/6174>
- Lamas, M., Marquéz, M., & Loreto, F. (2019). Educação em Empreendedorismo em Regime Formal, não Formal e Informal: Que impacto no sucesso empresarial nas startups de base tecnológica? Proceedings of the Conference on Entrepreneurship Education - CEE.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 1-10.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons, Inc.
- Ovans, A. (2015). What Is a Business Model? *Harvard Business Review*, 1-8.
- Pincus, A. (2007, junho 18). The Perfect (Elevator) Pitch. *Bloomberg Businessweek*.
- Porto Business School. (2019). A cultura dita o sucesso na internacionalização de uma empresa? <https://www.pbs.up.pt/pt/artigos-e-eventos/artigos/a-cultura-dita-o-sucesso-na-internacionalizacao-de-uma-empresa/>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.
- Ranjith, V. K. (2015). *Business Models and Competitive Advantage*. (Elsevier, Ed.) *Procedia Economics and Finance*.
- Roque, A. F., Alves, M.-C. G., & Raposo, M. L. (2019). Internationalization Strategies Revisited: Main Models and Approaches. *IBIMA Business Review*, Vol 19. <https://doi.org/10.5171/2019.681383>
- Sabi. (2019). Sabi - Relatório Padrão Jump Willy. From Sabi: [https://sabi.bvdinfo.com/version-202094/Report.serv?\\_CID=47&context=YFZ5A23QOHR3DWO](https://sabi.bvdinfo.com/version-202094/Report.serv?_CID=47&context=YFZ5A23QOHR3DWO)
- Sinek, S. (2009, setembro). Como os grandes líderes inspiram à ação. [Video]. TED. [https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action?language=pt#t-251701](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=pt#t-251701)

- Tanev, S. (2012). Global from the Start: The Characteristics of Born-Global Firms in the Technology Sector. *Technology Innovation Management Review*. <https://timreview.ca/article/532>
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 172-174. <http://www.elsevier.com/locate/lrp>
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Götzel, V. (2016). Business Model: Origin, Development and Future Research Perspectives . *Long Range Planning* , 36-54. <http://www.elsevier.com/locate/lrp>
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011, Julho). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37, 1019-1042.

**How to cite this article:**

Bourbon, R. & Lamas, M. (2021). Modelos de Negócio e Internacionalização: O caso da Jump Willy. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, 7 (13), 47-69. Disponível em <http://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/PJFMA>