

O Business Model Canvas como ferramenta estratégica

Alexandra Ferreira Azevedo

Dissertação

Mestrado em Gestão Comercial

Orientado por
Professor Doutor Pedro Manuel dos Santos Quelhas Taumaturgo de Brito

2026

Dedicatória

À minha avó Lai, pelo olhar ternurento de orgulho nos dias e noites em que estudava ao lado dela. De onde me virem, já está feito!

À minha filha Helena, que me deu uma segunda, e muito mais bonita, vida. Que nunca deixes de acreditar em ti, no teu valor, e na tua capacidade de conquistar o mundo.

Nota Biográfica

Nascida às 8h03 minutos, na extinta maternidade do Hospital Conde São Bento, em Santo Tirso, a 24 de Outubro de 1989, Alexandra Ferreira Azevedo, é a autora desta dissertação de mestrado.

Em 2007 ingressou na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, na cidade de Vila Real, na Licenciatura de Biologia e Geologia. Em 2014, descontente com o estado da carreira de docência, ingressou no Instituto Superior Entre Douro e Vouga, na Licenciatura de Marketing, Publicidade e Relações Públicas. Enamorou-se pela área, e percebeu que era aquele o caminho que queria para a sua vida profissional. Fez um semestre ao abrigo do programa ERASMUS, em Itália, Reggio Emilia, na *Università degli Studi eCampus Reggio Emilia*, e concluiu a licenciatura em 2017, com uma média final de dezasseis valores.

Através do estágio profissional, entrou na Mimco Made 4 You, uma fábrica de calçado ortopédico customizado, onde esteve até meados de 2021. Em 2022 entrou para a NSS-New Sign Solution, em Canelas, uma empresa de sistemas de informação para autocarros e comboios, onde esteve até 2025, quando passou para a Bilobite Engenharia, onde esteve cerca de 8 meses até chegar à Amplitude Net, empresa de digital signage e televisão corporativa, onde é, atualmente, responsável de backoffice comercial.

A Alexandra escolheu o Mestrado de Gestão Comercial da Faculdade de Economia da Universidade do Porto com o objetivo de aumentar os seus conhecimentos e competências profissionais, pretendendo construir uma carreira como especialista na área de operações e estratégia comercial.

Agradecimentos

Ao terminar esta etapa da minha formação académica, quero expressar o meu mais sincero agradecimento a todos os que, de forma direta ou indireta, fizeram parte desta jornada que culmina com a realização desta dissertação de mestrado.

Em primeiro lugar, ao meu orientador, Professor Doutor Pedro Manuel dos Santos Quelhas Taumaturgo de Brito. Agradeço a oportunidade de ser sua aluna, pois era essa a minha pretensão aquando da escolha do mestrado e da Universidade do Porto, ser sua aluna. Agradeço o voto de confiança, ao aceitar-me como sua orientanda, a sua paciência, os seus conselhos, as suas orientações, o seu incentivo, e a sua profunda entrega ao partilhar comigo livros, artigos, e toda a informação quanto tinha.

À Faculdade de Economia da Universidade do Porto, pelo corpo docente, pelas condições logísticas e pelos recursos disponibilizados.

À NSS-New Sign Solutions, empresa que me motivou a querer evoluir profissionalmente, nas pessoas da equipa de engenharia.

À Amplitude Net, que me deu a liberdade responsável de ter tempo e de o organizar mediante a minha necessidade para a realização deste trabalho.

A todas as empresas que aceitaram fazer parte da recolha de dados, partilhando comigo tanta informação relevante.

Aos meus colegas de Mestrado, que me ajudaram a estudar e que fizeram parte destes dois anos.

Aos meus amigos, que nunca me deixaram desistir, nem desmotivar. Fátima, Ana Amorim, Marta, obrigada por, cada uma à sua maneira e no seu contexto, me ter feito querer mais, acreditar mais, conseguir mais.

Ao Rainha, que me devolveu a alegria da partilha e que é um torcedor incansável pelo meu sucesso.

À minha família em geral.

Aos meus pais, pelo apoio, pela ajuda na logística necessária para eu assistir às aulas, pela inspiração. À minha irmã, por ser uma inspiração de trajeto profissional.

À minha filha, pelos abraços calorosos a cada chegada a casa e, pela gigante compreensão pelos dias em que a mãe não lhe deu o jantar, não lhe deu banho, não brincou com ela, não a adormeceu.

Resumo

Num contexto empresarial marcado por constantes transformações e elevada competitividade, a gestão estratégica afigura-se central para a sustentabilidade organizacional, assumindo o Business Model Canvas (BMC) um papel de destaque na representação dos modelos de negócio. A produção científica recente foca-se essencialmente em estudos de caso únicos, escasseando investigações multissetoriais em Portugal que apliquem os nove blocos do BMC a um conjunto alargado de empresas nacionais. Esta dissertação tem como objetivo compreender de que forma a utilização do BMC se relaciona com a formulação e a implementação da estratégia organizacional. Metodologicamente, adotou-se uma abordagem qualitativa e interpretativa, através de entrevistas semiestruturadas a 18 gestores de empresas portuguesas, cujos dados foram tratados por análise de conteúdo e codificação axial. Os resultados preliminares apontam a proposta de valor e os recursos-chave (com forte ênfase no capital humano) como os blocos de maior evidência, revelando também padrões emergentes como a cooperação entre concorrentes ("coopetição"). As conclusões sugerem que o BMC atua essencialmente como um espelho de diagnóstico e que a posição da empresa em rede é determinante para a sua estratégia. Como contributo teórico, propõe-se a evolução do modelo clássico para o Business Model Canvas Estratégico (BMCE), através da integração de um novo bloco de topo: o "Destino Estratégico".

Palavras-chave: Business Model Canvas; Gestão estratégica; Modelo de negócio; Formulação e implementação da estratégia; Análise de conteúdo.

Abstract

In a business environment marked by constant transformation and intense competition, strategic management is central to organizational sustainability, with the Business Model Canvas (BMC) playing a prominent role in representing business models. Recent research has focuses primarily on single case studies, and there is a lack of multisectoral research in Portugal applying the BMC building blocks to a broad set of national companies. This dissertation aims to understand how the use of the BMC relates to the formulation and implementation of organizational strategy. Methodologically, a qualitative and interpretive approach was adopted, based on semi-structured interviews with 18 managers of Portuguese companies. The data were analysed using content analysis and axial coding. Preliminary results identify the value proposition and key resources (with a strong emphasis on human capital) as the most prominent building blocks, while also revealing emergent patterns such as cooperation among competitors ("coopetition"). The findings suggest that the BMC primarily functions as a diagnostic mirror and that a company's network position is crucial to its strategy. As a theoretical contribution, this dissertation proposes an evolution of the classical model into the Strategic Business Model Canvas (SBMC), through the integration of a new top-level building block: "Strategic Destination".

Keywords: Business Model Canvas; Strategic management; Business model; Strategy formulation and implementation; Content analysis.

Índice

1 - Introdução 1
2 - Revisão da Literatura 4
2.1 - Gestão 4
2.1.1 - Definição e conceitos fundamentais 4
2.2 - Estratégia 7
2.2.1 - Definição e conceitos fundamentais 7
2.2.2 - Estratégia deliberada e Estratégia emergente 9
2.2.3 - Estratégia como visão de futuro que orienta a organização 10
2.3 - Gestão estratégica 13
2.3.1 - Definição e conceitos fundamentais 13
2.3.2 - Ferramentas de apoio à gestão estratégica 15
2.4 - O Business Model Canvas 18
2.4.1 - Origem e definição 18
2.4.2 - OS 9 blocos do BMC 19
2.4.3 - BMC clássico 22
2.4.4 - BMC e Gestão Estratégica: Evidência Empírica 23
2.4.5 - Síntese e Lacuna na Literatura 25
3 - Metodologia de Investigação 27
3.1 - Abordagem Qualitativa 27
4 - Resultados 42
4.3 - Codificação com Categorias Gerais 73
5 - Conclusão 92
6 - Referências Bibliográficas 102

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Definições de Gestão ……..……4

Tabela 2 - Definição de Estratégia ……..……8

Tabela 3 - Definição de Gestão Estratégica ……...…13

Tabela 4 - Ferramentas de apoio à gestão estratégica ……..……17

Tabela 5 - Caracterização dos participantes ……34

Tabela 6 - Business Model Canvas da empresa E-Goi ……42

Tabela 7 - Business Model Canvas da empresa Viata ……44

Tabela 8 - Business Model Canvas da empresa Banco Carregosa ……45

Tabela 9 - Business Model Canvas da empresa BC 360 ……46

Tabela 10 - Business Model Canvas da empresa BTL ……47

Tabela 11 - Business Model Canvas da empresa Covipor ……48

Tabela 12 - Business Model Canvas da empresa Laffite ……49

Tabela 13 - Business Model Canvas da empresa Global IBD ……50

Tabela 14 - Business Model Canvas da empresa Plásticos Joluce ……52

Tabela 15 - Business Model Canvas da empresa Growbusiness ……53

Tabela 16 - Business Model Canvas da empresa Linea Médica ……54

Tabela 17 - Business Model Canvas da empresa Planimolde ……55

Tabela 18 - Business Model Canvas da empresa Vitropor ……56

Tabela 19 - Business Model Canvas da empresa AmplitudeNet ……58

Tabela 20 - Business Model Canvas da empresa Codil ……59

Tabela 21 - Business Model Canvas da empresa King Road Tours ……60

Tabela 22 - Business Model Canvas da empresa Cork Supply ……61

Tabela 23 - Business Model Canvas da empresa Enable Mobility ……62

Tabela 24 - Subcategorias da categoria Segmentos de Clientes ……63

Tabela 25 - Subcategorias da categoria Propostas de Valor ……65

Tabela 26 - Subcategorias da categoria Canais ……66

Tabela 27 - Subcategorias da categoria Relações com Clientes ……67

Tabela 28 - Subcategorias da categoria Fontes de Receita ……68

Tabela 29 - Subcategorias da categoria Recursos-Chave ……68

Tabela 30 - Subcategorias da categoria Atividades-Chave ……69

Tabela 31 - Subcategorias da categoria Parcerias-Chave ……..70

Tabela 32 - Subcategorias da categoria Estrutura de Custos ……72

Tabela 33 - Subcategorias da categoria Setor ……75

Tabela 34 - Subcategorias da categoria Equipa Comercial ……76

Tabela 35 - Subcategorias da categoria Proposta de Valor ……77

Tabela 36 - Subcategorias da categoria Concorrência ……78

Tabela 37 - Subcategorias da categoria Receita ……78

Tabela 38 - Subcategorias da categoria Posicionamento ……79

Tabela 39 - Síntese dos Atributos Diferenciadores por Empresa e respetivo Posicionamento ……80

Tabela 40 - Subcategorias da categoria Relações Comerciais ……82

Tabela 41 - Subcategorias da categoria Parcerias ……83

Tabela 42 - Subcategorias da categoria Visão do Entrevistado ……84

Tabela 43 - Subcategorias da categoria Padrões de Execução Estratégica ……85

Tabela 44 - Subcategorias da categoria História como Fator Ambíguo ……86

Tabela 45 - Subcategorias da categoria Concorrentes ……87

Tabela 46 - Subcategorias da categoria Pilares e Valores ……88

Tabela 47 - Subcategorias da categoria Fragilidades ……89

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo Conceptual da Investigação ……3

Figura 2 - Definição esquemática de gestão ……7

Figura 3 - Esquema conceptual das diferentes dimensões da estratégia ……11

Figura 4 – Mapa de convergência das definições de gestão e de estratégia na definição de gestão estratégica ……14

Figura 5 - Business Model Canvas ……22

Figura 6 - Modelo Conceptual Teórico e Metodológico ……41

Figura 7 - Business Model Canvas Estratégico ……94

Lista de Abreviaturas

ATEX — Atmosphères Explosibles (certificação europeia para equipamentos destinados a atmosferas potencialmente explosivas)

B2B — Business-to-Business

B2C — Business-to-Consumer

BCG — Boston Consulting Group (matriz de crescimento-quota de mercado)

BMC — Business Model Canvas

BMCE — Business Model Canvas Estratégico

CAD — Computer-Aided Design (desenho assistido por computador)

CAE — Classificação das Atividades Económicas

CAM — Computer-Aided Manufacturing (fabrico assistido por computador)

CAPEX — Capital Expenditure (despesa de investimento em capital)

CE — Conformité Européenne (marcação de conformidade europeia)

CEME — Comercializador de Energia para Mobilidade Elétrica

CNC — Computer Numerical Control (controlo numérico computorizado)

CRM — Customer Relationship Management

EDI — Electronic Data Interchange (intercâmbio eletrónico de dados)

ERP — Enterprise Resource Planning

IA — Inteligência Artificial

KPI — Key Performance Indicator

NPS — Net Promoter Score

OEM — Original Equipment Manufacturer (fabricante de equipamento original)

OKR — Objectives and Key Results

OPC — Operador de Pontos de Carregamento

PDLC — Polymer Dispersed Liquid Crystal (vidro comutável)

PESTEL — Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal (análise do macroambiente)

PME — Pequena e Média Empresa

RBV — Resource-Based View

ROA — Return on Assets

SLA — Service Level Agreement

SWOT — Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TCA — Tricloroanisol (composto químico responsável pelo "cheiro a rolha")

TOWS — matriz de Weihrich (variante da SWOT orientada à geração de opções estratégicas)

VRIN — Valioso, Raro, Inimitável, Não substituível

VRIO — Valioso, Raro, Inimitável, Organização

1 - Introdução

Nos últimos anos, o tecido empresarial tem sido confrontado com um ambiente de elevada volatilidade, marcado pela digitalização acelerada, pela intensificação da concorrência global e por constantes mutações geopolíticas. Neste contexto de incerteza, a gestão estratégica assume um papel fulcral para a sustentabilidade e sobrevivência das organizações, exigindo ferramentas que permitam alinhar os recursos e capacidades internas com as dinâmicas do mercado. Entre os instrumentos de representação e análise estratégica mais difundidos na prática empresarial destaca-se o Business Model Canvas (BMC), desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2010).

Contudo, a literatura económica e de gestão tem-se debruçado sobre os modelos de negócio predominantemente através de estudos de caso únicos, carecendo de investigações de âmbito multissetorial que explorem empiricamente como as ferramentas visuais se articulam com a formulação e implementação da estratégia no tecido empresarial nacional. Adicionalmente, autores como Axelsson (1992) alertam para a insuficiência dos modelos clássicos de posicionamento competitivo (como os de Michael Porter), sublinhando que as empresas operam inseridas em redes complexas de relações interorganizacionais, onde a cooperação e a "coopetição" assumem um papel estratégico tão relevante quanto a concorrência direta.

É neste enquadramento que surge o objetivo central desta dissertação: compreender de que forma a utilização do Business Model Canvas se relaciona com a formulação e a implementação da estratégia organizacional em empresas portuguesas de diferentes dimensões e setores. Pretende-se ir além da mera descrição estática dos modelos de negócio, avaliando como os gestores transformam essa representação visual em decisões e ações estratégicas concretas.

Para atingir este propósito, adotou-se uma metodologia qualitativa, exploratória e interpretativa, materializada através da realização de entrevistas semiestruturadas a dezoito gestores, diretores e quadros superiores de empresas nacionais, estruturadas com base nos nove blocos do BMC. Esta abordagem transversal visa colmatar a lacuna

identificada na literatura académica portuguesa, permitindo cruzar padrões de comportamento estratégico e identificar o peso relativo de dimensões como a proposta de valor, os recursos humanos e as parcerias estratégicas. Com este estudo pretende-se ainda conhecer e entender os processos de tomada de decisão e a forma como cada organização se relaciona com o exterior, transpondo a informação recolhida para um modelo BMC.

Esta transposição permitirá às organizações que aceitaram participar no estudo terem acesso a uma visão mais descritiva da estratégia que aplicam diariamente, através do preenchimento dos nove blocos do BMC, com maior facilidade de adaptação às mudanças do mercado, ao mesmo tempo que permitirá responder às seguintes questões de investigação:

Questão de Investigação Principal

De que forma a utilização do Business Model Canvas se relaciona com a formulação e implementação da estratégia organizacional?

Questões de Investigação Secundárias

1-Que elementos do Business Model Canvas se revelam mais relevantes na definição e operacionalização da estratégia empresarial?

2-De que modo as respostas obtidas nas entrevistas, estruturadas com base nos blocos do Business Model Canvas, refletem a orientação estratégica das empresas analisadas?

3-Que semelhanças e diferenças se observam na utilização do Business Model Canvas entre empresas de diferentes dimensões e setores de atividade?

O presente documento estrutura-se em seis capítulos principais: após esta introdução, o Capítulo 2 apresenta a revisão da literatura, cruzando os conceitos de gestão, estratégia, gestão estratégica e as principais ferramentas de apoio, com especial

ênfase no BMC. O Capítulo 3 detalha a metodologia de investigação e a caracterização do grupo de estudo. O Capítulo 4 expõe a análise empírica, subdividida na construção dos canvas individuais e na categorização temática dos dados. O Capítulo 5 apresenta as conclusões gerais do estudo, as limitações metodológicas e a proposta inovadora de expansão do modelo original — o Business Model Canvas Estratégico (BMCE) —, encerrando com as referências bibliográficas no Capítulo 6.

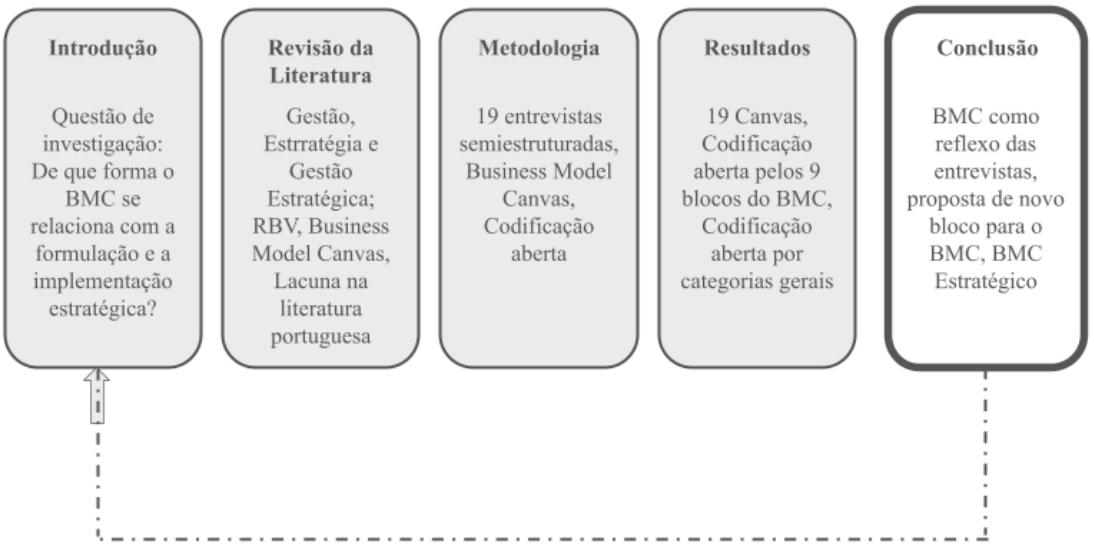


Figura 1 - Modelo Conceptual da Investigação

2 - Revisão da Literatura

2.1 - Gestão

2.1.1 - Definição e conceitos fundamentais

De acordo com a Porto Editora (2026), a palavra gestão tem origem no latim gestione-, que significa "ação de dirigir".

A gestão é um exercício mental desempenhado por pessoas (gestores) em contexto organizacional. É através dele que são atingidos os objetivos das organizações. É, sem dúvida, uma atividade que está presente em todo o tipo de organizações e que assume um papel relevante na promoção de um clima organizacional onde todos os colaboradores possam trabalhar em diferentes grupos em prol da realização de objetivos comuns.

A Tabela 1 agrega um conjunto de definições de Gestão propostas por diferentes autores. As diferentes definições abrangem desde a escola clássica/científica, Relações Humanas / Comportamental (1930s-40s), Gestão vs. Liderança (1970s-90s) e Contemporânea (2000s).

Autor	Definição
Taylor (1991)	«O principal objetivo da gestão deve ser garantir a máxima prosperidade para o empregador, a par da máxima prosperidade para cada trabalhador.»
Fayol (1916/1949)	«Gerir é prever e planear, organizar, comandar, coordenar e controlar.»
Barnard(1938)	«Um sistema de atividades ou forças coordenadas de forma consciente por duas ou mais pessoas.» (definição de organização formal)
Simon(1947)	«A tomada de decisões está no cerne da administração e […] o vocabulário da teoria administrativa deve derivar-se da lógica e da psicologia da escolha humana.»

Zaleznik(1977)	«Os objetivos dos gestores decorrem de necessidades e não de desejos; destacam-se na resolução de conflitos... Os líderes adotam atitudes pessoais e ativas em relação aos objetivos...inspirando os subordinados e estimulando o processo criativo.»
Kotter(1990)	«A gestão consiste em lidar com a complexidade. A liderança consiste em lidar com a mudança.»
Mintzberg(2009)	«A gestão não é nem uma ciência nem uma profissão; é uma prática, aprendida principalmente através da experiência e enraizada no contexto.»

Tabela 1 - Definições de Gestão

Estas definições não surgem no vazio — sucedem-se, em grande medida, como resposta crítica umas às outras. A gestão científica de Taylor e a gestão administrativa de Fayol partilham uma visão predominantemente mecanicista da organização: o trabalhador é tratado como uma variável a otimizar segundo princípios universais, aplicáveis a qualquer contexto produtivo. É precisamente esta visão que a Escola das Relações Humanas viria a contestar. Os estudos conduzidos por Elton Mayo na fábrica da Western Electric em Hawthorne, Chicago, entre finais da década de 1920 e a década de 1930, mostraram que fatores sociais e psicológicos — a atenção dada aos trabalhadores, a coesão do grupo informal, o reconhecimento — influenciavam a produtividade tanto ou mais do que as condições físicas do trabalho (Mayo, 1933; Roethlisberger & Dickson, 1939). O chamado "efeito Hawthorne" viria a refutar o pressuposto do "homem económico" da gestão científica, substituindo-o por uma leitura da organização como sistema social, não apenas técnico.

Barnard (1938) e Simon (1947), já citados na Tabela 1, funcionam como ponte entre estas duas visões: sem negarem a necessidade de coordenação formal, deslocam o foco para os processos de cooperação e de decisão que a atravessam — Barnard ao definir a organização como um sistema de esforços cooperativos conscientemente coordenados, Simon ao situar a tomada de decisão, e não a execução de funções pré-definidas, no cerne da administração. É este deslocamento que prepara o terreno para a dicotomia gestão-liderança que Zaleznik (1977) e Kotter (1990) desenvolveriam décadas depois. Essa separação nítida entre gerir a complexidade e liderar a mudança

não é, contudo, consensual: Yukl (1989), numa revisão da literatura sobre liderança gestionária, argumenta que a distinção rígida entre gestor e líder tem pouco suporte empírico na prática organizacional concreta, propondo antes o conceito de "liderança gestionária" (managerial leadership) — a ideia de que a maior parte dos gestores eficazes exerce, em simultâneo, funções de ambos os tipos, antecipando a leitura integradora que Mintzberg (2009) viria a consolidar.

A análise da literatura revista revela uma premissa fundamental: a gestão configura-se como um exercício de harmonização do esforço coletivo e dos recursos organizacionais face a um desígnio pré-estabelecido. Esta sistematização pode manifestar-se através de uma estrutura de funções coordenadas ou, de modo mais subtil, no fluxo contínuo de tomadas de decisão que permeia a organização. Conforme defende Mintzberg (2009), trata-se de uma prática consolidada na experiência e na ação situada, transcendendo a mera formulação teórica. A sua distinção perante a liderança assenta na especificidade funcional: enquanto Kotter (1990) associa a liderança à gestão da mudança e do sentido, a gestão foca-se no domínio da complexidade e da continuidade operacional. Sob esta perspetiva integradora, a presente investigação assume a gestão como o mecanismo de articulação entre colaboradores, decisões e meios materiais em prol de metas partilhadas — um processo que, embora esquematizado formalmente, encontra a sua plena expressão na realidade concreta do contexto organizacional.

A Figura 2 ilustra esta definição de forma esquemática: as funções de planear, organizar, comandar, coordenar, controlar e resolver conflitos articulam-se através da tomada de decisões, da definição do plano e da orientação — o ponto que une estas funções à finalidade última da gestão, a saber, atingir os objetivos propostos e a máxima prosperidade.

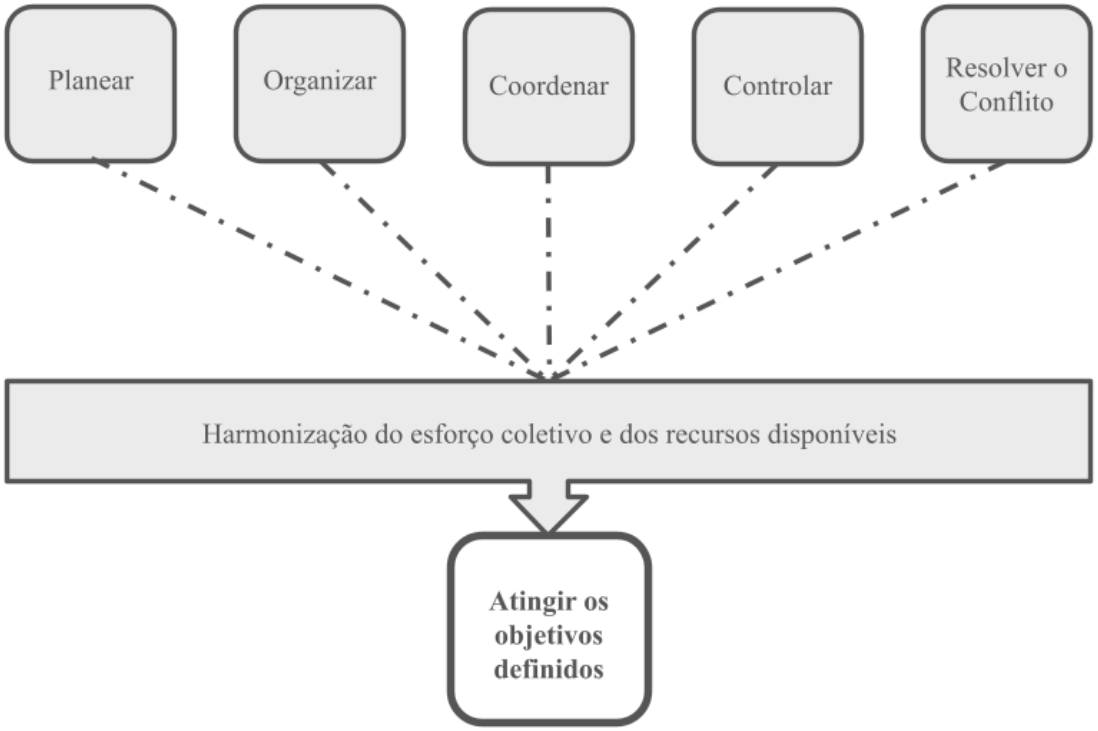


Figura 2 - Definição esquemática de gestão

2.2 - Estratégia

2.2.1 - Definição e conceitos fundamentais

Antes de seguir para o conceito de gestão estratégica, é importante perceber o que é a estratégia. A estratégia é um processo dinâmico e evolutivo, que pode ser visto como um padrão, um planeamento, um posicionamento, uma perspectiva. Sendo um conceito não linear, surge através da interação de todos os fatores envolvidos, da aprendizagem de quem a concebe e implementa e da adaptação das organizações ao contexto. A estratégia não é algo que a organização tem, é algo que a organização faz e se transforma ao longo do tempo. A Tabela 2 destaca as definições de estratégia mais relevantes.

Autor	Definição
Porter (1985)	«A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável numa indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência.»
Mintzberg (2003)	«[Estratégia como] um plano [...] e também um padrão numa corrente de ações.»

Tabela 2 - Definição de Estratégia

A diversidade destas definições reflete, também, a diversidade de escolas que, ao longo do século XX, tentaram explicar como a estratégia se forma nas organizações. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) agrupam dez destas escolas em três grandes categorias: as escolas prescritivas — design, planeamento e posicionamento — preocupam-se com a forma como a estratégia deveria ser formulada; as escolas descritivas — empreendedora, cognitiva, de aprendizagem, do poder, cultural e ambiental — procuram antes descrever como a estratégia é, na prática, formada; e a escola da configuração funciona como categoria integradora, agrupando processo, estrutura e contexto em fases distintas da vida da organização. Nenhuma destas lentes se basta a si própria — cada uma capta uma faceta diferente do mesmo fenómeno. A escolha da estratégia depende, por seu lado, tanto do ambiente externo como do contexto interno da organização: Johnson, Whittington e Scholes (2017) decompõem o primeiro nas dimensões política, económica, social, tecnológica e ecológica (a análise PESTEL), e o segundo nos recursos e capacidades disponíveis, na estrutura e nos sistemas de gestão, na cultura e nos valores partilhados, e na liderança e nas relações de poder dentro da organização. Esta adaptação ao contexto não é, porém, um exercício pontual: Quinn (1978, 1980) mostra, através do conceito de incrementalismo lógico, que as estratégias mais eficazes das grandes organizações tendem a emergir passo a passo, através de um processo iterativo em que a organização sonda o futuro, experimenta e aprende a partir de compromissos parciais, mais do que através da formulação global de uma estratégia total — a adaptação exige, portanto, ajustamento e aprendizagem contínuos. É também por operar em contextos diferentes que a estratégia se distingue em três níveis inter-relacionados: a estratégia corporativa, que define o âmbito e a direção geral da organização; a estratégia de negócio, focada em como competir e sustentar vantagem num setor ou mercado específico; e a estratégia funcional, que

traduz as duas anteriores em ações concretas dentro de departamentos como o marketing, os recursos humanos, as operações ou as finanças — mais orientada para a implementação e o alinhamento operacional (Johnson, Whittington e Scholes, 2017).

2.2.2 - Estratégia deliberada e Estratégia emergente

A estratégia não é um plano pontual. A estratégia é um plano contínuo que combina o planeamento racional com a evolução das estratégias à medida que aprendem e se adaptam.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) distinguem entre estratégias deliberadas e estratégias emergentes. Esta distinção é central para compreender a gestão estratégica em contextos empresariais menos formais, onde a estratégia raramente decorre de um plano estruturado, emergindo antes da forma como a organização vai respondendo, dia após dia, aos desafios do mercado. Como se refere na Introdução deste trabalho, esta é precisamente a realidade da generalidade das empresas estudadas: existe estratégia e existe intenção, mas maioritariamente sob a forma emergente, o que não diminui a sua relevância, apenas dificulta a sua identificação e sistematização.

Estratégia deliberada

Mintzberg e Waters (1985) definem a estratégia deliberada como aquela em que as intenções, precisas e partilhadas por toda a organização, se realizam exatamente como planeado — o que exige, dizem os autores, um ambiente "pelo menos razoavelmente previsível", quando não benigno ou controlável pela própria organização. Esta é também a premissa da Design School e da Planning School (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998): a primeira exige um ambiente "suficientemente estável, ou pelo menos previsível", para que a estratégia formulada hoje se mantenha viável após a implementação; a segunda pressupõe que a organização consiga prever o rumo do seu ambiente, controlá-lo, ou simplesmente assumir a sua estabilidade. Quando a mudança é dramática e o ambiente se torna menos estável, previsível ou controlável, os próprios autores reconhecem que a organização fica melhor servida por formas mais soltas de fazer estratégia — a estratégia emergente que se discute a seguir.

Estratégia emergente

Mintzberg e Waters (1985) definem, em espelho, a estratégia emergente como aquela em que existe ordem — consistência de ação ao longo do tempo — na ausência de intenção sobre essa mesma ação: os padrões emergem do comportamento observado, não de um plano prévio. Os mesmos autores sublinham que isto não significa gestão fora de controlo, mas antes abertura, flexibilidade e disponibilidade para aprender — uma postura particularmente importante quando o ambiente é demasiado instável ou complexo para ser plenamente compreendido. Esta ideia é desenvolvida por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) na Escola da Aprendizagem: quando o ambiente é complexo e imprevisível — nas suas palavras, "dinâmico e imprevisível" —, a formulação deliberada da estratégia deixa de ser viável, e a construção da estratégia passa a assumir a forma de um processo de aprendizagem ao longo do tempo, em que formulação e implementação se tornam indistinguíveis. A experimentação contínua funciona, nesta leitura, como motor dessa aprendizagem: cada ação testada gera retorno, que por sua vez informa a ação seguinte, num processo de descoberta empírica que substitui a análise a priori pela adaptação à posteriori.

2.2.3 - Estratégia como visão de futuro que orienta a organização

A estas duas leituras da estratégia — como plano deliberado e como padrão emergente — falta juntar uma terceira: a estratégia como perspetiva, a forma característica como uma organização perceciona o seu ambiente e decide agir sobre ele (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998). É esta a leitura que sustenta a Escola Empreendedora: a estratégia não nasce de um processo analítico nem de um padrão que se vai revelando ao longo do tempo, mas da visão de um líder — frequentemente o fundador —, cuja intuição sobre o rumo a seguir orienta as decisões da organização, de forma mais pessoal e menos formalizada do que nas escolas do design ou do planeamento. É uma leitura particularmente relevante em organizações mais jovens ou de menor dimensão, onde a distância entre quem decide e quem executa é curta e a visão de uma só pessoa pode, de facto, funcionar como estratégia — um perfil que descreve bem parte das empresas estudadas nesta dissertação.

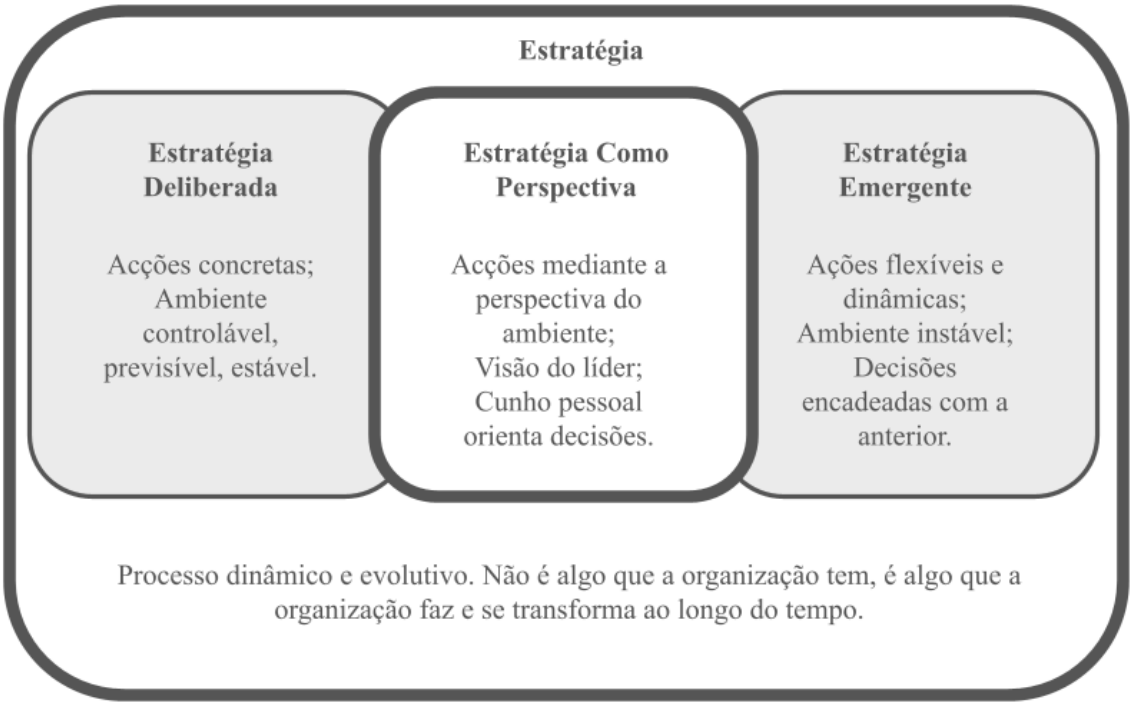


Figura 3 - Esquema conceptual das diferentes dimensões da estratégia

2.2.4 - A Perspetiva Baseada nos Recursos (RBV)

As leituras da estratégia percorridas até aqui — plano deliberado, padrão emergente, perspetiva partilhada — têm em comum, apesar das diferenças de ênfase, um olhar predominantemente virado para fora: o ambiente competitivo, a envolvente PESTEL, o posicionamento face à concorrência. A Perspetiva Baseada nos Recursos (Resource-Based View, RBV) desloca esse centro de gravidade para dentro da organização. Wernerfelt (1984) propõe, num artigo hoje considerado fundador da perspetiva, analisar a empresa "do lado dos recursos" em vez de "do lado do produto" — um câmbio de ângulo que, note-se, já estava latente em Johnson, Whittington e Scholes (2017) quando estes incluem os recursos e capacidades disponíveis entre as dimensões do contexto interno que condicionam a escolha estratégica (secção 2.2.1), mas que a RBV eleva a critério explicativo central, e não apenas a mais um fator entre vários.

É, contudo, Barney (1991) quem confere à RBV o corpo teórico que lhe permitiu tornar-se, nas décadas seguintes, uma das perspetivas dominantes da gestão

estratégica (Barney, Wright, & Ketchen, 2001). Barney (1991) parte de dois pressupostos pouco discutidos até então: que os recursos estratégicos estão distribuídos de forma heterogénea entre empresas do mesmo setor, e que essa heterogeneidade tende a persistir no tempo, porque os recursos não circulam livremente entre concorrentes. A partir daqui, o autor formula os quatro atributos que um recurso ou capacidade precisa de reunir para sustentar uma vantagem competitiva duradoura — ser Valioso, Raro, Inimitável e Não Substituível (o acrónimo VRIN). Barney (1995) acrescentaria mais tarde um quinto elemento, a Organização, dando origem ao acrónimo VRIO e sublinhando que possuir o recurso certo não basta: é preciso que a empresa esteja organizada para o explorar.

A RBV não substitui as escolas já discutidas; relaciona-se com elas de forma seletiva. Partilha com a Escola do Design (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998) a lógica de casar forças internas com oportunidades externas, própria da análise SWOT, mas rejeita tratar essas forças internas como um simples dado de partida a inventariar — trata-as antes como a própria origem da vantagem competitiva. Aproxima-se também da Escola da Aprendizagem, na medida em que os recursos mais difíceis de imitar — conhecimento tácito, rotinas organizacionais, relações de confiança acumuladas — não se compram no mercado; constroem-se ao longo do tempo, de forma dependente da trajetória da própria organização, o que os torna causalmente ambíguos para quem os observa de fora e, por isso, mais difíceis de replicar.

Esta força explicativa não é, no entanto, consensual. Priem e Butler (2001) apontam à RBV um problema de circularidade: definir como valioso precisamente o recurso que, a posteriori, se verificou gerar vantagem competitiva arrisca-se a explicar o desempenho pelo desempenho, sem especificar com precisão o mecanismo causal que liga um recurso concreto ao resultado observado. É uma advertência que a presente investigação procura ter presente: identificar um recurso como crítico exige mais do que constatar, retrospetivamente, que a empresa foi bem-sucedida — exige perceber porquê. Ainda assim, e apesar desta reserva, a RBV oferece um vocabulário preciso para distinguir, entre os recursos de uma organização — humanos, financeiros, físicos e organizacionais —, aqueles que efetivamente sustentam diferenciação, um vocabulário

que se revelará útil na análise empírica das empresas estudadas nos capítulos seguintes.

2.3 - Gestão estratégica

2.3.1 - Definição e conceitos fundamentais

À luz da literatura revista e referenciada, o conceito de gestão estratégica pode ser definido como um conjunto de decisões e ações fundamentadas na análise do meio, que permitem à organização formular e reformular a sua atuação e alocar os recursos necessários para alcançar os objetivos traçados. A Tabela 3 reúne algumas das definições mais relevantes na literatura que, com diferentes ênfases, sustentam esta leitura.

Autor	Definição
Chandler (1962)	«A estratégia pode ser definida como a determinação dos objetivos e metas básicos de longo prazo de uma empresa, e a adoção das linhas de ação e a alocação dos recursos necessários para alcançar esses objetivos.»
Wheelen & Hunger (2012)	«A gestão estratégica é o conjunto de decisões e ações de gestão que determina o desempenho de longo prazo de uma organização. Inclui a análise do ambiente (externo e interno), a formulação da estratégia (planeamento estratégico), a implementação da estratégia, e a avaliação e controlo.»
Johnson, Whittington & Scholes (2017)	«A estratégia é a direção de longo prazo de uma organização.»
David & David (2017)	«A gestão estratégica é a arte e a ciência de formular, implementar e avaliar decisões multifuncionais que permitem a uma organização alcançar os seus objetivos.»

Tabela 3 - Definição de Gestão Estratégica

Também o conceito de gestão estratégica admite, tal como o de gestão em sentido lato, mais do que uma leitura. Chandler (1962) definiu-a, numa das primeiras formulações do campo, como a determinação dos objetivos e metas básicos de longo prazo de uma empresa, e a adoção das linhas de ação e a alocação dos recursos necessários para os alcançar. Décadas depois, esta ideia de processo contínuo e estruturado ganha forma mais explícita em Wheelen e Hunger (2012), que definem a

gestão estratégica como o conjunto de decisões e ações de gestão que determina o desempenho de longo prazo de uma organização, incluindo a análise do ambiente interno e externo, a formulação, a implementação e o controlo da estratégia — leitura próxima da de David e David (2017), para quem a gestão estratégica é, em simultâneo, arte e ciência: a arte e a ciência de formular, implementar e avaliar decisões multifuncionais que permitem à organização alcançar os seus objetivos. Já Johnson, Whittington e Scholes (2017) preferem uma formulação mais sintética, definindo estratégia, simplesmente, como a direção de longo prazo de uma organização — uma definição que, pela sua economia, deixa em aberto o que preenche essa direção: os objetivos, os recursos e o processo que as outras três leituras detalham.

A Figura 4 sintetiza visualmente esta convergência: as leituras de gestão revistas em 2.1.1 (Fayol, Taylor, Mintzberg) confluem na definição de gestão como harmonização do esforço coletivo e dos recursos organizacionais; as leituras de estratégia revistas em 2.2 (Porter, Mintzberg) confluem na definição de estratégia como direção de longo prazo adaptada ao contexto; e é da junção destas duas sínteses, mais do que da soma das suas partes, que resulta a definição de trabalho de gestão estratégica adotada nesta dissertação, ancorada em Chandler (1962), Wheelen e Hunger (2012), Johnson, Whittington e Scholes (2017) e David e David (2017).

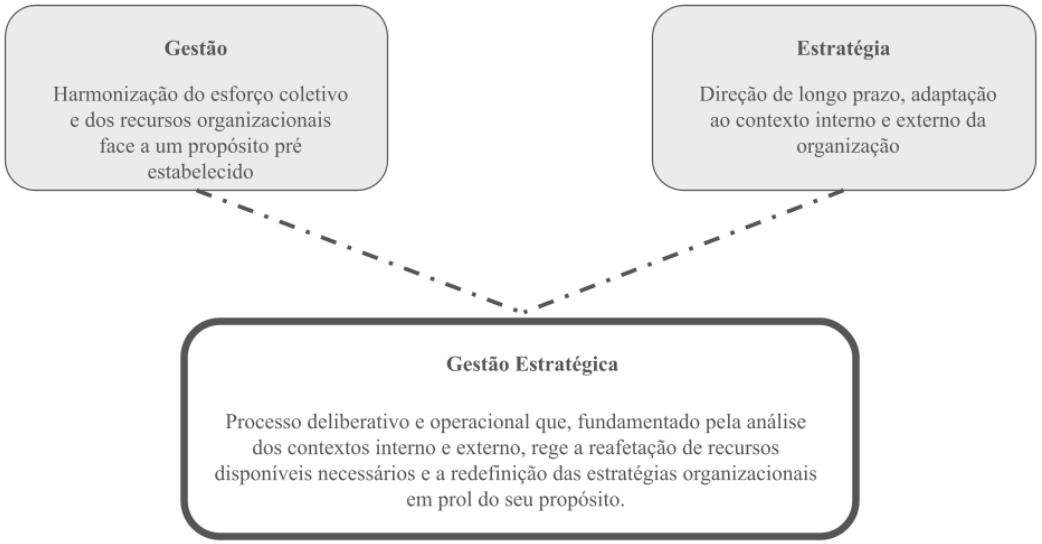


Figura 4 – Mapa de convergência das definições de gestão e de estratégia na definição de gestão

estratégica.

2.3.2 - Ferramentas de apoio à gestão estratégica

Ao longo das últimas décadas, a gestão estratégica apoiou-se num conjunto de ferramentas visuais e estruturadas que tentam tornar operacionalizável aquilo que, de outra forma, ficaria um exercício abstrato de reflexão. Não surgiram todas ao mesmo tempo nem para o mesmo propósito: respondem a fases diferentes do processo estratégico — decidir a direção de crescimento, avaliar a posição competitiva, medir o desempenho, ou verificar se a organização está preparada para executar o que planeou — e é essa diversidade de funções, mais do que qualquer hierarquia entre elas, que justifica olhar para várias em conjunto antes de chegar ao Business Model Canvas.

A decisão sobre a direção de crescimento de uma empresa é, historicamente, uma das primeiras a ganhar um instrumento próprio. Ansoff (1957, 1965) propôs uma matriz que cruza produtos, existentes e novos, com mercados, existentes e novos, gerando quatro opções — penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação — cujo risco aumenta à medida que a empresa se afasta da sua base atual de produto-mercado. A matriz de crescimento-quota de mercado, desenvolvida por Henderson (1970) no Boston Consulting Group, resolve um problema relacionado mas distinto: uma vez decidido onde crescer, como afetar recursos entre as diferentes unidades de negócio de um portefólio, classificadas segundo a taxa de crescimento do mercado e a quota relativa que aí detêm. Não é por acaso que a evidência empírica mostra as duas ferramentas frequentemente associadas: Gunn e Williams (2007) e Wright, Paroutis e Blettner (2013) documentam que as organizações preferem combinar vários instrumentos — a matriz de Ansoff com a do BCG, ou qualquer uma das duas com a análise SWOT — em vez de se apoiarem numa única leitura da estratégia.

Para avaliar a posição competitiva de uma empresa face ao seu setor, a ferramenta de referência continua a ser o modelo das cinco forças competitivas de Porter (1979, 1980): a ameaça de entrada de novos concorrentes, o poder de negociação de fornecedores e de clientes, a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade entre

concorrentes existentes. É a leitura da estratégia que observa a forma da empresa competir contra um ambiente externo. Raramente é aplicada de forma isolada: a literatura recomenda associá-la à análise da cadeia de valor, também de Porter (1985), para ligar a estrutura da indústria às capacidades internas da organização.

Antes de qualquer diagnóstico ao mercado externo e aos recursos internos, muitas organizações recorrem a duas ferramentas de diagnóstico mais genéricas. A análise SWOT confronta as forças e fraquezas internas da organização com as oportunidades e ameaças do seu ambiente externo (Albert Humphrey, 1960). A análise PESTEL, que tem origem na taxonomia "ETPS" de Aguilar (1967) e se alargou por via da prática profissional às dimensões ambiental e legal, cumpre uma função complementar: traça um mapa do macroambiente (político, económico, social, tecnológico, ambiental e legal) que a SWOT, por si só, não detalha. Tal com outras ferramentas, também a PESTL raramente aparece sozinha: é comum ser formalmente combinada com o modelo de Porter num único modelo integrado de análise externa (Martinez-Contreras, Hernandez-Mora, Vargas-Leguizamon, & Borja-Barrera, 2022), tal como a SWOT tende a alimentar a matriz TOWS de Weihrich (1982), que converte os seus quatro quadrantes em opções estratégicas concretas.

Já o Balanced Scorecard, de Kaplan e Norton (1992), respondeu a uma limitação diferente: a excessiva dependência de indicadores financeiros. Esta ferramenta propõe um sistema de gestão do desempenho com quatro perspectivas complementares: financeira, clientes, processos internos, e aprendizagem e crescimento. É, sobretudo, uma ferramenta de acompanhamento e execução do desempenho, e nisso aproxima-se do modelo McKinsey 7-S, proposto por Waterman, Peters e Phillips (1980) e popularizado por Peters e Waterman (1982). Este último diagnostica se a estrutura, os sistemas, o estilo, as pessoas, as competências e os valores partilhados de uma organização estão alinhados com a estratégia que se pretende executar, ligando-se à distinção entre formulação e implementação. Kaplan (2005) mostra como as duas ferramentas se complementam: o Balanced Scorecard mede o desempenho nos elementos "duros" do 7-S, enquanto este dá conta dos fatores organizacionais "moles" que a métrica, por si só, não capta.

Autor	Ferramenta	Descrição
Ansoff (1957, 1965)	Matriz de Ansoff	Cruza produtos e mercados, existentes e novos, gerando quatro opções de crescimento (penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação), cujo risco aumenta com o afastamento da base atual da empresa.
Henderson (1970)	Matriz BCG	Classifica o conjunto de segmentos de uma empresa que, em conjunto, definem a estratégia corporativa e geram valor económico segundo a taxa de crescimento do mercado e a quota relativa que nele detêm, apoiando decisões de afetação de recursos.
Porter (1979, 1980, 1985)	Cinco Forças Competitivas / Cadeia de Valor	Avalia a intensidade concorrencial de uma indústria através de cinco forças — novos empresas que entraram no mercado, fornecedores, clientes, substitutos, rivalidade — e liga essa leitura às capacidades internas da organização através da cadeia de valor.
Albert Humphrey (1960)	Análise SWOT	Confronta as forças e fraquezas internas da organização com as oportunidades e ameaças do seu ambiente externo. Origem popularmente atribuída a Albert Humphrey. A literatura histórica recente remonta a abordagem original a Robert Stewart, no Stanford Research Institute.
Aguilar (1967)	Análise PESTEL	Faz um mapa do macroambiente — político, económico, social, tecnológico, ambiental e legal — que condiciona a estratégia da organização; funciona tipicamente como recurso para a SWOT.
Kaplan & Norton (1992)	Balanced Scorecard	Sistema de gestão do desempenho com quatro perspetivas complementares — financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento —, que visam corrigir a excessiva dependência de indicadores puramente financeiros.
Waterman, Peters & Phillips (1980)	McKinsey 7-S	Diagnostica o alinhamento entre estrutura, sistemas, estilo, pessoas, competências e valores partilhados de uma organização e a estratégia que esta pretende executar.

Tabela 4 - Ferramentas de apoio à gestão estratégica

O que todas estas ferramentas têm em comum, para além de traduzirem conceitos estratégicos abstratos em representações estruturadas que facilitam a comunicação, a decisão e o acompanhamento da estratégia dentro da organização, é raramente serem usadas isoladamente: a evidência revista nesta secção converge para

uma prática de triangulação, em que cada instrumento cobre uma fase ou uma dimensão do processo estratégico e se articula com outros para cobrir as restantes. É precisamente essa lógica de integração — mas concentrada num único instrumento, em vez de espalhada por vários — que torna o Business Model Canvas particularmente interessante como objeto de estudo. Desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2010) e explorado em detalhe na secção seguinte, o BMC não substitui as ferramentas aqui descritas: reúne, antes, numa só representação visual, elementos que de outra forma exigiriam cruzar várias delas.

2.4 - O Business Model Canvas

2.4.1 - Origem e definição

Antes de o Business Model Canvas existir, a literatura de gestão estratégica já reconhecia a falta de um enquadramento comum para o conceito de "modelo de negócio". Timmers (1998) propôs uma das primeiras tipologias do conceito, ainda limitada aos mercados eletrónicos; Chesbrough e Rosenbloom (2002) mostraram que, apesar do uso generalizado do termo na prática de gestão, não existia uma definição amplamente aceite nem um enquadramento estruturado que lhe correspondesse na literatura académica; e Magretta (2002) alertou para a confusão frequente entre "modelo de negócio" e "estratégia", defendendo uma lógica simples e partilhável sobre quem é o cliente de uma empresa e como esta cria e capta valor. É esta fragmentação conceptual que Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) sistematizam, apontando a falta de uma linguagem comum — ontológica — para descrever modelos de negócio.

A resposta a essa lacuna tinha, na verdade, começado antes do artigo de 2005: a dissertação de doutoramento de Osterwalder (2004), The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach, orientada por Yves Pigneur na Universidade de Lausanne, já decompunha o modelo de negócio em quatro pilares — produto, interface com o cliente, infraestrutura e finanças —, por sua vez detalhados em nove blocos constitutivos. O que mudou entre 2004 e 2010 não foi o conjunto de blocos, mas o seu formato: de uma ontologia académica, estruturada em tabela, para o modelo visual de página única, o "canvas", popularizado no livro Business Model Generation, escrito

com Pigneur (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Segundo os autores, um modelo de negócio "descreve a lógica — *o rationale* — subjacente à forma como uma organização cria, entrega e captura valor" (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 14). É essa lógica que o BMC representa visualmente, através de nove blocos interdependentes explorados em detalhe na secção seguinte. As ferramentas de planeamento estratégico mais tradicionais são, habitualmente, documentos textuais extensos e sequenciais. O BMC organiza a mesma informação de forma visual e simultânea, o que permite identificar rapidamente as relações entre os diferentes elementos do modelo de negócio de uma organização.

A própria elaboração do livro reflete essa lógica colaborativa: a capa apresenta-o como co-criado por 470 praticantes do Business Model Canvas, de 45 países, reunidos num grupo fechado sujeito a subscrição que contribuiu com casos, reescritas e sugestões de design em troca de crédito como "co-criadores" (Osterwalder & Pigneur, 2010). A edição inicial, autoeditada, esgotou a primeira tiragem e motivou a Wiley a assumir a distribuição global da obra a partir de 2010 — a mesma edição que consta da bibliografia desta dissertação.

2.4.2 - OS 9 blocos do BMC

O BMC estrutura-se em nove blocos interdependentes: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relações com clientes, fontes de receita, recursos-chave, atividades-chave, parcerias-chave e estrutura de custos (Osterwalder e Pigneur, 2010). Cobre, ao mesmo tempo, a vertente de criação de valor (proposta de valor, segmentos de clientes, canais, relações), a vertente operacional (recursos, atividades, parcerias) e a vertente financeira (receitas, custos) — o que dá uma leitura integrada do modelo de negócio.

Vertente de criação de valor

O bloco dos segmentos de clientes "define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa pretende alcançar e servir" (Osterwalder e Pigneur,

2010, p. 20, tradução livre; convenção seguida nas restantes citações desta obra), obrigando a empresa a decidir explicitamente que grupos servir — e, por omissão, que grupos ignorar — em vez de tratar "o cliente" como uma categoria indiferenciada. É em torno desta escolha que se organiza a proposta de valor, o bloco central do modelo: o conjunto de produtos e serviços que cria valor para um segmento de clientes específico (Osterwalder e Pigneur, 2010, p. 22), resolvendo um problema ou satisfazendo uma necessidade que leva o cliente a preferir uma empresa a outra. Osterwalder, Pigneur, Bernarda e Smith (2014), num desenvolvimento posterior e mais operacional deste mesmo bloco, propuseram o Value Proposition Canvas para testar sistematicamente o ajuste entre a proposta de valor e as tarefas, dores e ganhos de cada segmento — sinal de que os próprios autores reconheceram a necessidade de aprofundar um bloco que, no BMC original, permanece deliberadamente esquemático. Os canais descrevem como uma empresa comunica com os seus segmentos de clientes e os alcança para lhes entregar uma proposta de valor (Osterwalder e Pigneur, 2010, p. 26), cobrindo desde a fase de sensibilização até ao apoio pós-venda; e as relações com clientes definem os tipos de relação que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos (Osterwalder e Pigneur, 2010, p. 28), num espetro que vai da assistência pessoal dedicada até ao autosserviço automatizado. Estes quatro blocos formam, em conjunto, a interface visível da empresa com o mercado — mas Teece (2010) alerta para o risco de esta vertente ser lida de forma estática: a proposta de valor só gera vantagem competitiva sustentável quando articulada com uma lógica de captura de valor e protegida de imitação, algo que o BMC, enquanto ferramenta de representação, não garante por si só.

Vertente operacional

Do lado da infraestrutura, os recursos-chave são os ativos mais importantes exigidos para o modelo de negócio funcionar (Osterwalder e Pigneur, 2010, p. 34) — físicos, financeiros, intelectuais ou humanos —, e as atividades-chave são as ações mais importantes que uma empresa tem de realizar para o seu modelo de negócio funcionar (Osterwalder e Pigneur, 2010, p. 36), sejam de produção, resolução de problemas ou gestão de plataforma. As parcerias-chave completam esta vertente, descrevendo a rede

de fornecedores e parceiros que faz o modelo de negócio funcionar (Osterwalder e Pigneur, 2010, p. 38), tipicamente para otimizar recursos, reduzir risco ou aceder a capacidades que a empresa não possui internamente. Zott e Amit (2010) oferecem aqui um contraponto teórico relevante: propõem ler estes três blocos não como categorias separadas, mas como um sistema de atividades interdependentes que ultrapassa as fronteiras da empresa e se estende aos parceiros — uma perspetiva que ajuda a explicar por que razão duas empresas com recursos-chave semelhantes podem gerar valor muito diferente consoante a forma como articulam essas atividades.

Vertente financeira

Por fim, as fontes de receita representam o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes (Osterwalder e Pigneur, 2010, p. 30), distinguindo receitas transacionais de receitas recorrentes; e a estrutura de custos descreve todos os custos incorridos para operar um modelo de negócio (Osterwalder e Pigneur, 2010, p. 40), diferenciando modelos orientados para o custo dos orientados para o valor. Joyce e Paquin (2016) estendem esta vertente financeira ao propor um canvas em três camadas, que sobrepõe ao layer económico original uma camada ambiental e uma camada social — uma extensão pertinente para qualquer leitura do BMC que pretenda ir além da rentabilidade estrita e captar custos e benefícios não financeiros do modelo de negócio.

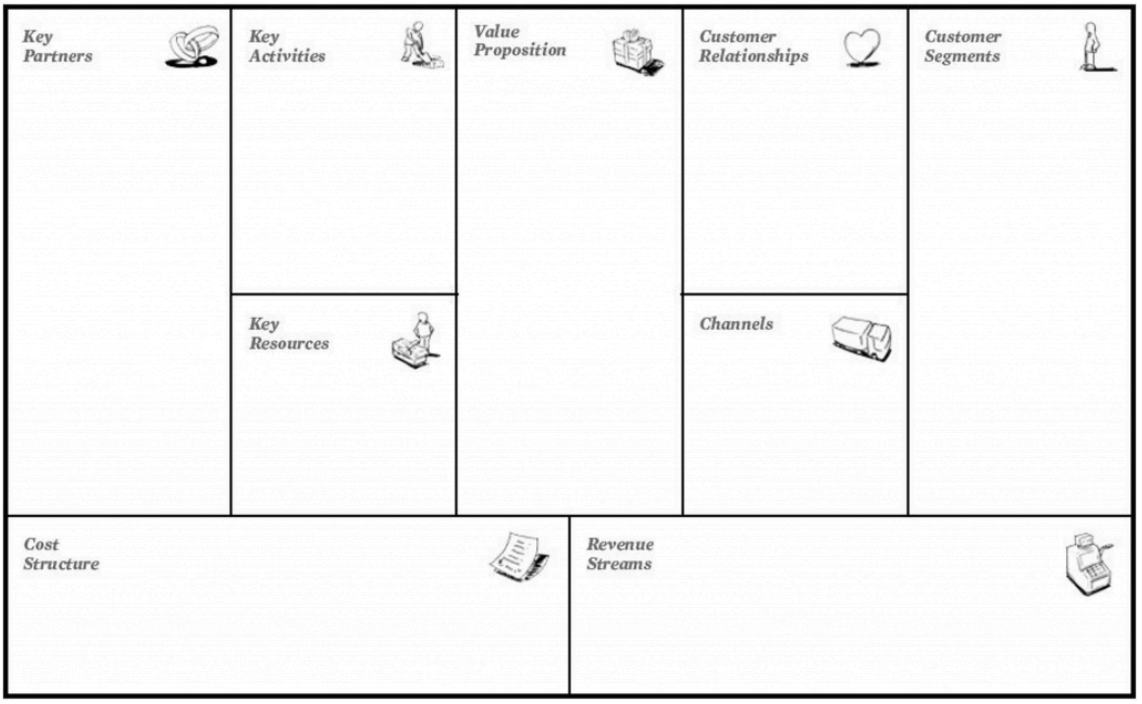


Figura 5 - Business Model Canvas.
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)

2.4.3 - BMC clássico

Parte da literatura mais recente propõe variantes do BMC, adaptando-o a contextos ou objetivos específicos: o Strategic Business Canvas (Kusnanto et al., 2024/2025) e o Business Strategy Canvas (Sutevski, Petrusevski, & Cvetkovic, 2026), que procuram integrar o BMC de forma mais explícita no processo de gestão estratégica. O Strategic Model Canvas (Azevedo & Silva, 2022), que parte precisamente das limitações do BMC original; o Digital Business Model Canvas (Altafin, Morini, & Capitani, 2025), pensado para processos de transformação digital; e o Unicanvas (Segundo, Fernandez-Alles, Velez, & Sanchez, 2024), adaptado a instituições de ensino superior.

A utilização do modelo clássico do BMC, tal como formulado por Osterwalder e Pigneur (2010), foi deliberada.

A razão é a comparabilidade entre casos. Num grupo de 18 empresas, de setores e dimensões diferentes, a validade comparativa dos resultados depende da aplicação do

mesmo instrumento a todas. É essa consistência que sustenta a lógica de replicação entre casos, própria de um estudo qualitativo multi-caso (Yin, 2018; Creswell, 2014). Cada uma das outras variantes altera a estrutura original do instrumento de análise. Optar pela versão clássica, já amplamente validada e testada em contextos diversos, elimina essa fonte de variação e mantém o BMC como constante entre os 18 casos do estudo.

2.4.4 - BMC e Gestão Estratégica: Evidência Empírica

Se a proliferação de variantes documentada em 2.4.3 revela um problema de fundamentação teórica, a evidência empírica sobre a relação entre o BMC e a prática da gestão estratégica revela um problema distinto: a escassez de estudos que testem o próprio artefacto, em vez do construto mais lato de "modelo de negócio" ou "inovação do modelo de negócio" de que o BMC é apenas uma representação possível. Esta distinção, frequentemente esbatida na literatura, tem implicações diretas para o que se pode legitimamente concluir a partir dela.

No extremo mais favorável ao BMC como instrumento de gestão estratégica, Heikkilä, Bouwman e Heikkilä (2018), num estudo exploratório com onze casos aprofundados de PME, mostram que os objetivos estratégicos das empresas determinam a forma como estas percorrem o canvas: as PME orientadas para o crescimento tendem a partir do lado direito (clientes, canais, relações), as orientadas para a rentabilidade partem do lado esquerdo (estrutura de custos, parcerias), e os negócios em fase de arranque adotam uma abordagem cíclica que testa e redesenha o modelo como um todo. O achado é relevante porque sugere que, mesmo sem uma estratégia formalmente articulada, a intenção estratégica da PME molda o uso do canvas — uma forma indireta de validação da sua utilidade como espelho da gestão estratégica em curso, mais do que como motor dela.

Esta ressalva é precisamente o que Frick e Ali (2013) tornam explícito num estudo de caso com duas PME: concluem que o BMC é adequado para mapear a atividade presente da empresa, mas não funciona como "paradigma" ou quadro orientador para formular estratégia futura. A distinção entre descrever e decidir é central

e raramente é assumida com esta clareza pelos autores que promovem o BMC como ferramenta de planeamento.

Quanto ao desempenho, a evidência quantitativa direta sobre o BMC enquanto tal é praticamente inexistente; o que existe refere-se ao modelo de negócio como conceito mais amplo. Sohl, Vroom e Fitza (2020), com dados em painel de 917 empresas do retalho europeu entre 2005 e 2016, decompõem a variância no desempenho e concluem que o modelo de negócio explica uma fração do ROA e da quota de mercado comparável ao efeito da indústria — um resultado que reforça a importância estratégica do conceito, mas nada diz sobre o canvas de Osterwalder e Pigneur especificamente. O mesmo problema atravessa a meta-análise mais recente sobre o tema: Ilyas, Kammerlander, Turturea e van Essen (2024), agregando 147 estudos primários de 27 países, confirmam uma relação positiva e robusta entre inovação do modelo de negócio e desempenho financeiro e de inovação, mas o objeto de análise é a inovação do modelo de negócio como processo, não a utilização do BMC como ferramenta.

Entre os poucos estudos que testam efetivamente o uso do BMC, Fakieh, Al-Malaise Al-Ghamdi e Ragab (2022), com PME sauditas de comércio eletrónico, associam o conhecimento e a aplicação dos nove blocos do canvas a maior satisfação na operação do negócio — embora o desenho do estudo não permita distinguir causalidade de mera correlação com maturidade de gestão. Já o inquérito de Heikkilä e Bouwman (2018) a PME europeias, mostrando que apenas 37% haviam alterado o modelo de negócio nos dois anos anteriores e que essas mudanças se concentram de forma desigual em função da idade e do setor da empresa, sugere que a adoção de ferramentas como o BMC no tecido empresarial europeu está longe de ser universal — um dado que qualifica qualquer generalização sobre a sua eficácia.

Não foi possível localizar estudos empíricos sobre o BMC especificamente em PME portuguesas; a evidência disponível é sobretudo asiática, norte-americana e do retalho europeu em sentido lato, o que constitui uma lacuna que este estudo procura, em parte, colmatar.

2.4.5 - Síntese e Lacuna na Literatura

A revisão precedente permite fechar o círculo aberto na introdução deste trabalho. Da gestão à gestão estratégica, e desta ao Business Model Canvas, a literatura converge num ponto: nenhuma destas três camadas conceituais é hoje um corpo estático de conhecimento. A definição de gestão continua a discutir-se entre a herança mecanicista de Taylor e Fayol e a leitura social das Relações Humanas, sem que a integração proposta por Mintzberg (2009) encerre a discussão; a estratégia divide-se em pelo menos três leituras não totalmente conciliáveis — plano deliberado, padrão emergente, perspetiva partilhada —, às quais a Perspetiva Baseada nos Recursos acrescenta uma quarta, virada para dentro da organização; e o próprio BMC, apesar da sua adoção generalizada na prática de gestão, gerou uma família de variantes que a secção 2.4.3 documenta precisamente por o modelo original não resolver, sozinho, todas as necessidades analíticas que lhe são exigidas.

É na interseção entre a segunda e a terceira destas camadas que se localiza a lacuna mais relevante para esta dissertação. A secção 2.4.4 mostrou que a evidência empírica sobre o BMC como instrumento de gestão estratégica é escassa e fragmentada: os estudos existentes ou testam o construto mais lato de "modelo de negócio" — sem isolar o efeito do canvas em si (Sohl, Vroom & Fitza, 2020; Ilyas, Kammerlander, Turturea & van Essen, 2024) —, ou observam o uso do BMC em contextos muito específicos, sem preocupação comparativa entre setores (Heikkilä, Bouwman & Heikkilä, 2018; Frick & Ali, 2013; Fakieh, Al-Malaise Al-Ghamdi & Ragab, 2022). Nenhum destes estudos foi conduzido em Portugal, e nenhum aplica os nove blocos do BMC como estrutura de entrevista a um conjunto alargado e multissetorial de empresas — a mesma lacuna já identificada, a partir da produção académica portuguesa sobre o tema, na Introdução desta dissertação.

É esta dupla ausência — de estudos portugueses e de estudos que usem o BMC como instrumento de recolha, e não apenas como objeto descrito — que esta investigação procura colmatar, ligando as três camadas revistas neste capítulo: parte da gestão e da gestão estratégica como quadro teórico, usa o BMC como estrutura de

entrevista e de análise, e questiona, com base na evidência recolhida junto de empresas portuguesas de diferentes setores, de que forma a sua utilização se relaciona com a formulação e a implementação da estratégia organizacional.

3 - Metodologia de Investigação

3.1 - Abordagem Qualitativa

A presente investigação adota uma abordagem qualitativa de caráter exploratório e interpretativo, adequada ao estudo aprofundado de fenómenos organizacionais complexos e contextuais, como é o caso da utilização do Business Model Canvas (BMC) nos processos de gestão estratégica (Creswell, 2014; Flick, 2018).

Enquanto paradigma de investigação, a abordagem qualitativa assenta numa lógica interpretativista: o conhecimento constrói-se através da interpretação entre investigador e participante, e não através da medição de relações causais objetivas e generalizáveis, própria do pós-positivismo quantitativo (Denzin & Lincoln, 2011). Creswell (2014) define-a como um processo de investigação para compreender um problema social ou humano, construindo um quadro complexo e holístico, formado por palavras, que relata visões detalhadas dos informantes e é conduzido num ambiente natural — definição que se aplica diretamente ao presente estudo, em que a compreensão da utilização do BMC decorre do relato dos próprios gestores, no contexto real das suas empresas.

Esta abordagem caracteriza-se pela recolha em contexto real e pelo papel do investigador como instrumento-chave da recolha e da análise, com a reflexividade a ser assumida e não eliminada. Por uma lógica indutiva e só depois dedutiva, em que os temas se constroem a partir do particular, por amostras pequenas e propositadas, não probabilísticas. Pelo foco no significado atribuído pelos próprios participantes, e não imposto pelo investigador. Pela descrição rica dos casos estudados. Por um desenho emergente e flexível, capaz de se ajustar ao longo da investigação. E pela atenção ao processo, e não apenas ao resultado (Denzin & Lincoln, 2011; Creswell, 2014).

Estas características traduzem-se, no desenho concreto desta tese, em questões de investigação abertas — "como" e "de que forma", e não relações de causa-efeito a testar. Numa seleção de entrevistados propositada e não probabilística, orientada pela riqueza informativa e não pela representatividade estatística, na recolha por entrevista semiestruturada e numa análise por categorização de conteúdo. O rigor do estudo não é,

por isso, avaliado pelos critérios de validade e fiabilidade estatística da investigação quantitativa, mas pelos quatro critérios paralelos propostos por Lincoln e Guba (1985) — credibilidade, transferibilidade, fiabilidade e confirmabilidade — que sustentam diretamente os procedimentos de validação descritos.

A escolha desta abordagem justifica-se pela necessidade de compreender as percepções dos gestores, as lógicas subjacentes aos modelos de negócio e a forma como estes se relacionam com as práticas estratégicas efetivas das organizações.Aspectos dificilmente captáveis por metodologias quantitativas ou estruturadas (Miles, Huberman & Saldaña, 2014). Esta opção é ainda reforçada pelo facto de a questão de investigação ser exploratória, de existir pouca teoria consolidada sobre a utilização concreta do BMC nas empresas portuguesas, e de o fenómeno em estudo estar embutido no contexto real de cada organização, dificilmente isolável dele.Condições em que a literatura metodológica recomenda uma abordagem qualitativa, por oposição a uma medição estruturada de variáveis (Creswell, 2014).

O Business Model Canvas, enquanto instrumento conceptual que articula dimensões operacionais e estratégicas (Osterwalder & Pigneur, 2010), constitui o eixo estruturador da recolha de dados, servindo de base à construção do guião de entrevista e à análise subsequente.

O estudo baseia-se em entrevistas semiestruturadas realizadas a gestores, diretores e CEO de empresas portuguesas. A opção por entrevistas semiestruturadas assegura simultaneamente consistência temática e flexibilidade interpretativa, permitindo aprofundar dimensões emergentes (Kvale & Brinkmann, 2015).

As variáveis de análise resultam diretamente da adaptação dos nove blocos do BMC, que constituem o quadro conceptual da investigação. A sua utilização permite operacionalizar, de forma comparável, as dimensões críticas dos modelos de negócio.

3.2 - Guião da Entrevista

O guião foi elaborado com base nos nove blocos do Business Model Canvas

Este enquadramento garante coerência conceptual e a possibilidade de comparar de forma sistemática as diferentes empresas (Osterwalder & Pigneur, 2010).

O guião de entrevista semiestruturada é um instrumento metodológico utilizado para a recolha de dados qualitativos numa investigação. Pretende-se, com a recolha dos dados, analisar e compreender o modelo de negócios utilizado por empresas, tendo como base teórica da entrevista o modelo conceptual de negócios, o business model canvas. Sendo uma entrevista semiestruturada, as questões que foram sendo colocadas aos participantes não foram todas ipsis verbis, conforme foram desenhadas. Conforme o desenrolar da conversa, e tendo em consideração a informação já dada pelo entrevistado, iam sendo colocadas questões que mantivessem o alinhamento e o propósito do guião. Deixar o entrevistado falar e desenvolver os temas que lhe foram lançados é uma forma de o deixar explorar os temas livremente e, desta forma, recolher informação que não seja condicionada por interrupções ou questões de resposta mais fechada.

A escolha da utilização deste método de investigação deve-se ao facto deste se adequar à exploração aprofundada e percepção em contexto real das decisões estratégicas dos atores organizacionais. Para além disso, permite que haja comparabilidade entre casos, conforme defende Yin (2018) e Byrman (2016).

O guião foi elaborado com base nos nove blocos do Business Model Canvas, sem que este fosse diretamente mencionado. As várias questões que fazem parte do guião foram construídas com o propósito de recolher respostas que permitissem o preenchimento da tabela do BMC, ao mesmo tempo que funcionavam como um tema lançado em que o entrevistado desenvolve o tema sem condicionantes.

Este enquadramento garante coerência conceptual e a possibilidade de comparar de forma sistemática as diferentes empresas (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Estas conversas pretendem conhecer a forma de ver o negócio por parte de um elemento decisor. Cada uma das entrevistas foi feita através de meios informáticos que permitiram a realização e gravação das videochamadas. De notar que as gravações das

entrevistas foram previamente solicitadas aos participantes, por forma a que a transcrição ocorresse da forma mais fiel, permitindo recolher cada expressão utilizada pelo entrevistado da exata forma como ela foi dita.

3.3 - Estrutura do guião da entrevista

Para conhecer e compreender melhor qual é a mais-valia que oferecem ao mercado?
Gostaria de começar por perceber quem são os vossos principais clientes?
São todos de dimensões semelhantes?
São todos do mesmo segmento de mercado/setor?
Qual é a motivação principal/ que mais identificam, que os leva a procurarem a vossa empresa?
Qual é aquele que consideram ser o vosso principal produto?
Em que é que ele se destaca da concorrência?
Dentro da gama de produtos que disponibilizam aos vossos clientes, quais são aqueles que os clientes valorizam mais?
Essa valorização ou resposta dos clientes face à vossa gama de produtos tem influenciado a vossa proposta de valor, os produtos ou a forma como os apresentam ao mercado?
Qual é o canal de comunicação com os clientes a que dão maior preferência?
Os canais de comunicação que utilizam no processo de venda, são os mesmos que utilizam no pós venda?
Os canais de comunicação utilizados são próprios ou recorrem a terceiros/parceiros?
Falando em valor e acrescentar valor, quais são as principais fontes de faturação?
Estas têm origem no mesmo modelo de negócio ou advém de vários modelos dentro da vossa organização?
Há política de preços? O que é que me pode dizer quanto à sua estruturação?
Todos os produtos seguem a mesma linha de estrutura de preço, ou têm produtos que seguem estratégia de pricing diferentes? Se sim, qual é e o que motiva essa diferenciação?
A existência de produtos para vender, obriga a um investimento. Quais são os custos que mais peso têm na organização?
A estrutura dos custos mantém-se estável ou tem variações?

Tem definida alguma estratégia para controlo de custos? Qual? Pode dizer-me, resumidamente, como funciona?
A existência de uma estratégia de controlo de custos influencia as decisões estratégicas? De que forma?
Em que é que é que vocês são bons?
A quê ou a quem isso se deve?
Há alguma atividade para a qual recorrem a serviços externos?
Se sim, quais as vantagens?
De uma forma geral, e para concluir, quais considera serem os 3 pontos fortes de um modelo de negócio bem definido/estruturado nas organizações?
E quais as 3 maiores fragilidades?

3.4 - Seleção dos Entrevistados

O grupo de estudo é composto por 18 empresas, selecionadas através de um processo de seleção intencional e não probabilística (Patton, 2015), estratégia que permite identificar organizações que apresentam condições adequadas para fornecer informação relevante e aprofundada sobre o fenómeno em estudo. Os critérios de inclusão aplicados contemplam a existência ou o desenvolvimento ativo de um modelo de negócio, formal ou informal; a disponibilidade dos gestores para participação em entrevistas presenciais ou remotas; a representatividade setorial, incluindo indústria, serviços, comércio e tecnologia, de modo a permitir a comparação de padrões intersetoriais (Mintzberg et al., 2003); a diversidade em termos de dimensão organizacional — micro, pequena e média empresa, e grande empresa —, assegurando variabilidade estrutural e diversidade de recursos estratégicos; e, por fim, uma experiência mínima de gestão, de forma a garantir profundidade nas respostas obtidas. Como critérios de exclusão, foram afastadas do estudo empresas sem atividade regular e consolidada no mercado — nomeadamente startups em fase muito inicial, sem um modelo de negócio ainda definido — bem como empresas sem disponibilidade de um interlocutor com conhecimento direto e responsabilidade efetiva sobre as decisões estratégicas da organização.

Esta composição assegura heterogeneidade suficiente para observar diferentes

modos de utilização do BMC no processo estratégico e para identificar padrões transversais e especificidades contextuais.

3.5 - Justificação da Seleção

A diversidade dos participantes permite explorar de que forma as diferentes configurações organizacionais influenciam a estruturação das propostas de valor, as decisões de posicionamento competitivo, a coerência interna entre atividades e recursos (Johnson, Scholes & Whittington, 2008), bem como a forma como as empresas operacionalizam estratégias deliberadas e emergentes (Mintzberg & Waters, 1985). Desta forma, maximiza-se a validade interpretativa e comparativa dos resultados (Yin, 2018).

A opção por incluir explicitamente grandes empresas, e não apenas micro, pequenas e médias empresas, decorre da vontade de reunir um grupo de estudo amplo, capaz de captar diferenças de aplicação do BMC entre diferentes setores e dimensões organizacionais (ver Questões de Investigação Secundárias, Capítulo 1). Importa notar, contudo, que a composição final do grupo de participantes reflete também a disponibilidade real das empresas contactadas para participar: a maioria das organizações que aceitaram colaborar no estudo são de maior dimensão, o que constitui uma característica do processo de recrutamento a ter em conta na leitura dos resultados.

O foco setorial dos participantes incidiu predominantemente sobre empresas do setor industrial, refletindo o objetivo inicial do estudo. Foram, contudo, incluídas de forma oportunística empresas de outros setores — nomeadamente uma instituição do setor financeiro (banca) — sempre que a sua participação foi possível, no sentido de enriquecer a diversidade sectorial do grupo de estudo sem comprometer a coerência temática central do estudo.

3.6 - Recolha de Dados

Ponderou-se, nesta fase, a hipótese de recorrer a entrevistas por email como alternativa à entrevista semiestruturada síncrona. Hawkins (2018), num estudo sobre

docentes de enfermagem — contexto distinto do presente estudo de gestão, mas cujo argumento metodológico é transponível —, defende que este formato é adequado quando os participantes são profissionais geograficamente dispersos, com agendas irregulares, e quando o tema em estudo não exige sondagem em tempo real. As vantagens que a autora associa ao formato por email — tempo de reflexão do respondente, ausência de custos de transcrição, registo escrito nativo — são, contudo, contrabalançadas pela perda de pistas não-verbais, pelo maior risco de abandono do respondente a meio do processo e pela dificuldade acrescida de construir rapport de forma assíncrona. Optou-se, por isso, pela entrevista semiestruturada síncrona, presencial ou remota, por ser o formato que melhor permite aprofundar, no próprio momento da conversa, dimensões emergentes não antecipadas no guião (Kvale & Brinkmann, 2015).

As entrevistas semiestruturadas constituem a principal técnica de recolha de dados. Cada participante é convidado a refletir sobre os nove blocos do Business Model Canvas à luz da estratégia da empresa, explicitando pressupostos estratégicos, processos de decisão, desafios enfrentados, práticas emergentes e a articulação com os objetivos globais.

A tabela seguinte caracteriza as empresas participantes e os respectivos entrevistados, com base nos dados recolhidos.

N	1	2	3	4	5	6	7
Empresa	Lafitte Cork Portugal	Covipor Industries	Vitropor - Sociedade Portuguesa de Vidro Temperado, Lda	Plásticos Joluce, SA	Linea Médica Dispositivos Médicos Cirurgicos SA	BTL - INDÚSTRIAS METALÚRGICAS, S.A.	BC 360- Soluções Globais de Gestão
Setor de Atividade	Fabricação De Rolhas De Cortiça	Moldagem E Processamento De Vidro Plano	Moldagem E Processamento De Vidro Plano	Fabricação De Outros Artigos De Plástico	Comércio Por Grosso De Produtos Farmacêuticos E Médicos	Fabricação De Outros Tanques, Reservatórios e Contentores Metálicos	Atividades De Contabilidade E Consultoria Fiscal
Dimensão	Média	Média	Média	Média	Pequena	Média	Micro
Localização	Santa Maria da Feira	Santo Tirso	Valongo	Estarreja	Porto	Oliveira de Azeméis	Braga
Função do Entrevistado	Diretor Comercial e Marketing	Diretor Comercial	CEO e Gestor	Diretor Financeiro	Chief Business Officer	Membro do Conselho Executivo	Direção de Pessoas, Ética e Felicidade
Ano da Fundação	1956	1951	1990	1971	2000	1979	2026
Nº de Colaboradores	140	>50	50	85	12	>100	10

Tipo de Clientes	B2B	B2B	B2B	B2B	B2B	B2B	B2B
Mercado	Nacional e Internacional	Nacional	Nacional e Internacional	Nacional e Internacional	Nacional	Nacional e Internacional	Nacional

N	8	9	10	11	12	13
Empresa	Banco Carregosa	Globalibd Soluções de Segurança, Unipessoal Lda	E-Goi	Planimolde - Fabrico e Comércio de Moldes, S.A	Amplitude Net	King Road Tours
Setor de Atividade	Banco boutique especializado em Private Banking e Wealth Management	Comércio Por Grosso Não Especializado	Actividades de programação informática	Fabricação de moldes metálicos	Tecnologia & Digital Signage	Turismo & Transporte de Passageiros
Dimensão	Grande	Pequena	Média	Média	PME	PME
Localização	Sede no Porto	Braga	Matosinhos	Marinha Grande	Porto	Porto

Função do Entrevistado	Executivo Sénior - Diretor de Marketing e Comunicação	CEO	Head Of Global Sales	Departamento Financeiro	CEO	Dono
Ano da Fundação	1833	2012	2000	1978	2002	2017
Nº de Colaboradores	140	<50	100	>50	16	4
Tipo de Clientes	B2C	B2B	B2B e B2C	B2B	B2B	B2B e B2C
Mercado	Nacional	Nacional	Nacional e Internacional	Internacional	Nacional e Internacional	Nacional

N	14	15	16	17	18
Empresa	Codil (Costa & Dias Lda)	Viata	Cork Supply	Enable Mobility	Growbusiness

Setor de Atividade	Indústria de Utilidades Domésticas em Plástico Durável	Soluções de Tecnologias de Informação	Fabricação De Rolhas De Cortiça	Comercializador de Energia para Mobilidade Elétrica (CEME) e Operador de Pontos de Carregamento (OPC)	Atividades de consultoria em gestão empresarial
Dimensão	Média	Pequena	Média	Startup	Pequena
Localização	Fajões	Lisboa	São Paio de Oleiros	Sede em Sever do Vouga	Vale de Cambra
Função do Entrevistado	CFO	CEO	CEO	COO & Board Member	Sócio - Comercial
Ano da Fundação	1978	1985	1981	2024	2025
Nº de Colaboradores	<100	18	450	>10	5
Tipo de Clientes	B2B	B2B	B2B	B2B e B2C	B2B

Mercado	Nacional e Internacional	Nacional	Nacional e Internacional	Nacional	Nacional

Tabela 5 - Caracterização dos participantes

Considerações Éticas

A participação no estudo foi precedida de consentimento informado, obtido junto de cada empresa para a sua identificação nominal e para a gravação e transcrição da respetiva entrevista. Esse consentimento cobre a empresa enquanto unidade de análise — o que permite, nomeadamente, o plano de devolução de resultados previsto (a partilha do Business Model Canvas construído com cada organização participante) — mas não se estende à identificação nominal dos indivíduos entrevistados enquanto pessoas. Por essa razão, optou-se por identificar cada entrevistado apenas pelo cargo ou função que desempenha na empresa (Tabela 5), sem menção ao nome próprio, dado que essa dimensão pessoal não acrescenta valor analítico à investigação e reduz desnecessariamente a proteção da privacidade dos participantes.

3.7 - Categorização

Na mesma linha de Bardin, Amado (2017) define a análise de dados em metodologia qualitativa como uma técnica de pesquisa documental que procura "arrumar" num conjunto de categorias de significação o "conteúdo manifesto" dos mais diversos tipos de comunicações — definição que reforça, a partir de outro autor de referência em investigação qualitativa, a lógica de categorização adotada neste estudo.

A análise de conteúdo (Bardin, 2016) permitirá identificar categorias temáticas — tanto a priori como emergentes —, mapear padrões de resposta, captar relações entre os blocos do BMC e interpretar a sua relação com a estratégia organizacional (Porter, 1996; Johnson & Scholes, 1999; Mintzberg, 1994). A esta análise será associada uma codificação axial inspirada em Strauss e Corbin (1998), que permite a emergência de novos insights a partir dos próprios dados.

A combinação destas duas referências metodológicas é deliberada: a análise de conteúdo de Bardin (2016) fornece o quadro geral do processo analítico — pré-análise, exploração do material e tratamento/interpretação dos resultados —, enquanto os procedimentos de codificação de Strauss e Corbin (1998) são utilizados especificamente para apoiar, dentro desse quadro, a formação indutiva de categorias temáticas a partir dos dados, reforçando o rigor da fase de exploração do material.

A investigação qualitativa aqui adotada assenta, em concreto, numa lógica de classificação por categorias e subcategorias (Bardin, 2016): o agrupamento das ideias e dos conceitos emergentes das entrevistas em grupos comuns, obedecendo aos critérios de exclusão mútua, homogeneidade, pertinência e objetividade que Bardin propõe para a categorização. É esta estrutura — categoria como agrupamento mais amplo, subcategoria como a sua especificação — que permite encontrar e codificar os padrões de resposta entre as empresas participantes e que estrutura a tabela de categorização temática.

Na prática, e após a transcrição integral de todas as entrevistas, esta combinação será aplicada em quatro etapas. A primeira corresponde à pré-análise, na terminologia

de Bardin: consiste na leitura flutuante de todas as transcrições, para ganhar familiaridade com o material no seu conjunto, seguida da organização de cada transcrição pelas suas unidades de registo naturais — os nove blocos do Business Model Canvas que estruturaram o guião de entrevista.

Segue-se a codificação aberta, na aceção de Strauss e Corbin, aplicada dentro de cada bloco do BMC: a cada bloco e a cada empresa são atribuídos códigos descritivos a segmentos de texto relevantes da transcrição — por exemplo, no bloco "Estrutura de Custos", códigos como "controlo de custos reativo", "ausência de orçamento formal" ou "outsourcing como forma de reduzir custos fixos". Esta etapa corresponde à fase de exploração do material de Bardin, operacionalizada através da técnica de codificação aberta de Strauss e Corbin.

Na terceira etapa procede-se à codificação axial: os códigos abertos de cada bloco são agrupados em categorias temáticas mais amplas, relacionando códigos semelhantes ou complementares entre si e entre empresas — por exemplo, vários códigos sobre controlo de custos reativo podem agrupar-se numa categoria "abordagem defensiva à gestão de custos". Sempre que a complexidade do tema o justifique, estas categorias são ainda desdobradas em subcategorias mais específicas, replicando dentro de cada bloco do BMC a mesma lógica de categorização de Bardin (2016) descrita acima. Note-se que, ao contrário da grounded theory na sua forma pura, estas categorias e subcategorias não têm como objetivo gerar uma teoria totalmente nova a partir dos dados — o que corresponderia à codificação seletiva —, mas antes preencher e definir um sistema de categorias já ancorado nos nove blocos do BMC e nos conceitos de gestão estratégica desenvolvidos nesta dissertação.

Por fim, a quarta etapa corresponde à classificação e interpretação dos resultados, através das correlações encontradas entre as várias entrevistas, numa fase não considerando as diferenças de setores e, nos casos em que há mais do que um entrevistado do mesmo setor, encontrar relações comuns e visões diferentes entre empresas do mesmo setor de atividade.

A Figura 6 sintetiza o modelo conceptual teórico e metodológico que sustenta

esta investigação, desde os fundamentos teóricos revistos no Capítulo 2 até ao contributo original apresentado no Capítulo 5.

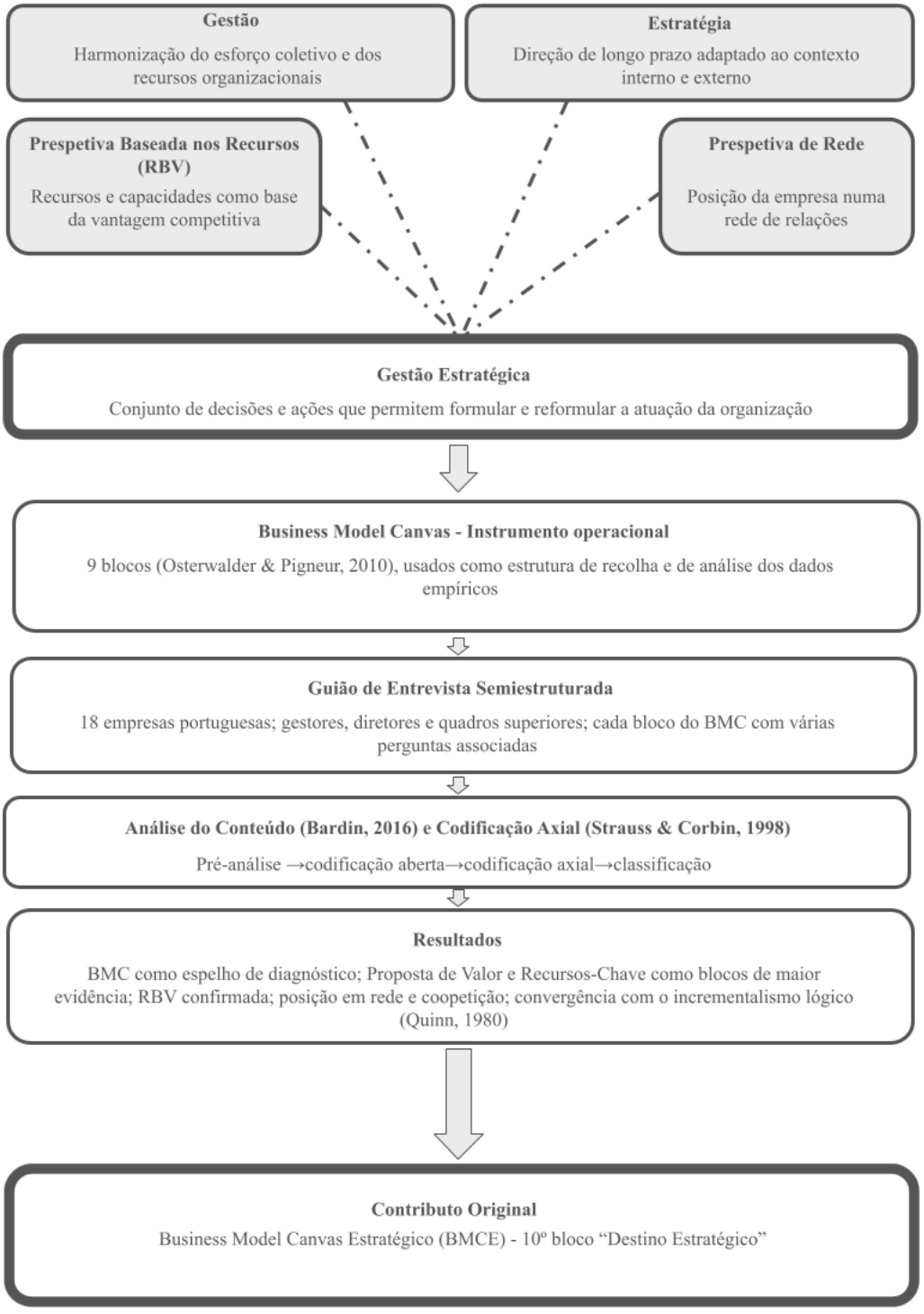


Figura 6 - Modelo Conceptual Teórico e Metodológico

4 - Resultados

4.1 - BMC das Empresas

Antes da codificação propriamente dita, construiu-se o Business Model Canvas de cada uma das 18 empresas entrevistadas, a partir do conteúdo da respetiva transcrição. Os canvas seguem o formato habitual de expressões curtas por bloco, e não de prosa — tal como afixados na parede. Onde um bloco tem evidência fraca ou ausente na transcrição, isso é assinalado explicitamente em vez de forçado.

E-Goi

A empresa opera no segmento mid-market de retalho e e-commerce em Portugal e Brasil, diferenciando-se pela elevada proximidade no atendimento — com acesso executivo direto ao CEO — e pela recusa deliberada em competir por preço. A sua proposta de valor baseia-se na subscrição de uma plataforma tecnológica suportada por hardware próprio e data center em Portugal, mantendo uma operação 100% autofinanciada e de forte disciplina financeira. A atração de clientes é impulsionada por canais digitais, imprensa e uma rede de parceiros, enquanto a retenção combina um relacionamento humanizado para contas estratégicas com suporte automatizado estruturado por níveis de serviço (SLA), tudo sustentado por uma cultura organizacional rigorosa focada no alinhamento cultural e no bem comum.

Bloco	Elementos
Segmentos de Clientes	Mid-market; diversidade de dimensão de clientes; retalho alimentar; retalho de moda; marcas de e-commerce; Portugal e Brasil.
Proposta de Valor	Proximidade com o cliente; acesso direto a quem for preciso na empresa, incluindo CEO; recusa deliberada de competir por preço; "querer o melhor" para o cliente e empresa.
Canais	Telefone; WhatsApp; e-mail; presencial; ticket/chat de suporte; anúncios web; canal de parceiros (captação); media/imprensa.
Relações com Clientes	Proximidade pessoal direta; acesso direto ao CEO; suporte automatizado para clientes de menor valor (por níveis de serviço); cultura de "ADN de proximidade" que evita processos rígidos.

Fontes de Receita	Venda/subscrição da plataforma; pricing por custo/concorrência/posicionamento; níveis de serviço com preços diferenciados; recusa de diferenciação por preço.
Recursos-Chave	Infraestrutura de hardware própria; data center em Portugal; colaboradores; cultura organizacional de "bem comum" como ativo distintivo; CEO presente em todas as entrevistas de recrutamento.
Atividades-Chave	Comercialização da plataforma; suporte multicanal escalonado por nível de serviço; planeamento e revisão orçamental anual; marketing para geração de leads; recrutamento com filtro de fit cultural.
Parcerias Principais	"canal de parceiros" para captação (é Canal, não Parceria).
Estrutura de Custos	Hardware/infraestrutura tecnológica (custo significativo e volátil); orçamento anual definido e revisto; cultura de não gastar o orçamento todo; empresa autofinanciada (nunca recorreu a investidores externos).

Tabela 6 - Business Model Canvas da empresa E-Goi

Viata

A empresa opera no segmento B2B multissectorial (banca, hotelaria, logística e serviços) fornecendo soluções chave-na-mão de equipamento tecnológico e software, permitindo aos clientes substituir investimentos em CAPEX por modelos flexíveis de aluguer. Com entrega e montagem direta no local, a captação e retenção assentam numa equipa comercial segmentada por dimensão de conta e em relações de confiança de longo prazo. A receita provém da venda e aluguer de hardware novo e recondicionado — garantindo este último as margens mais elevadas para compensar a reduzida rentabilidade de marcas dominantes como a Apple —, enquanto a operação se apoia na gestão de stock, instalação técnica e parcerias de outsourcing para infraestruturas complexas e serviços de suporte, tudo gerido sob um estrito controlo e renegociação contínua dos custos de estrutura.

Bloco	Elementos

Segmentos de Clientes	Multissectorial B2B; banca; hotelaria; logística; serviços; empresas de dimensões díspares.
Proposta de Valor	Qualidade de serviço; proximidade física ao cliente (entrega e montagem no local); entrega chave-na-mão de postos de trabalho e software;; alívio do peso do CAPEX (aluguer em vez de compra); resposta ao cliente por necessidade identificada, não antecipada.
Canais	Prospeção via telefone; negócios online (segmento júnior); equipa comercial segmentada por tipo de conta (sénior/grandes contas, mid-level/PMEs, júnior/novos negócios).
Relações com Clientes	Proximidade física; entrega no local; relação de confiança de longos anos com alguns clientes..
Fontes de Receita	Vendas de equipamento (novo e recondicionado); aluguer de equipamento/software as a service; outsourcing de pessoal; margens baixas em marca dominante (Apple), altas em recondicionado alugado.
Recursos-Chave	Equipa comercial estruturada (3 vendedores); poder de compra por grossista; acesso a parceiro financeiro para negócios de maior investimento (ainda não ativado).
Atividades-Chave	Compra e gestão de stock de equipamento para aluguer/revenda; instalação e montagem no cliente (postos de trabalho, cablagem, redes); negociação e renegociação de contratos com fornecedores.
Parcerias Principais	Outsourcing de suporte (marketing, contabilidade, redes sociais); outsourcing operacional (instalações complexas — TV, access points, câmaras em hotéis); parceiro financeiro para negócios de investimento elevado (não usado até à data).
Estrutura de Custos	Custos de estrutura geridos ativamente (fornecedores renegociados/cancelados, mobilidade, plafonds de dados); margem reduzida em produtos de fornecedor dominante (Apple).

Tabela 7 - Business Model Canvas da empresa Viata

Banco Carregosa

Com quase dois séculos de experiência e elevada credibilidade no mercado, a instituição foca-se na gestão independente e de longo prazo de patrimónios, servindo desde o private banking e grandes fortunas até aos segmentos B2B, "top up" e à "next gen" jovem e digital. A sua proposta de valor assenta num modelo relacional de consultoria personalizada que assegura níveis de satisfação (NPS) acima da média do setor, operando através de balcões, private bankers, plataformas digitais, apps e eventos de literacia financeira. O ecossistema gera receitas via comercialização de produtos

próprios, fundos de terceiros e serviços de consultoria, apoiando-se em parcerias estratégicas com gestoras internacionais, bolsas de valores e parceiros tecnológicos. Toda a atividade de aquisição, retenção e compliance é alavancada por equipas especializadas e soluções tecnológicas avançadas, concentrando a estrutura de custos no investimento em capital humano, tecnologia e notoriedade da marca.

Bloco	Elementos
Segmentos de Clientes	Private banking; Clientes com património elevado; "top up" (sem mínimo patrimonial financeiro); "next gen" (jovens, digitais); poupança e investimento; B2B.
Proposta de Valor	Especialização em gestão de patrimónios; experiência de quase 200 anos; modelo relacional; independência; soluções de longo prazo; nivel de satisfação dos clientes (NPS) acima da indústria.
Canais	Balcões; private bankers junto do cliente; site/homebanking; plataformas de negociação; apps; redes sociais; roadshows em universidades.
Relações com Clientes	Relação próxima, lógica de advisory; acompanhamento personalizado; NPS como KPI transversal; inquéritos trimestrais; consultoria partilhada.
Fontes de Receita	Comercialização de fundos de terceiros; produtos próprios do banco; consultoria.
Recursos-Chave	Equipas especializadas; reputação e credibilidade; plataformas tecnológicas; CRM; base de clientes alargada.
Atividades-Chave	Aquisição e retenção de clientes; gestão de patrimónios; compliance; marketing; literacia financeira.
Parcerias Principais	Parceiros tecnológicos; bolsas de valores; gestoras internacionais de fundos; agências de comunicação e marketing.
Estrutura de Custos	Pessoas (maior investimento); tecnologia; comunicação e marca.

Tabela 8 - Business Model Canvas da empresa Banco Carregosa

BC 360

A iniciativa presta um serviço de apoio emocional e desenvolvimento humano personalizado, focado primariamente nas empresas do grupo Bernardo da Costa, nos

seus colaboradores e líderes, com a perspetiva de expansão para clientes externos no futuro. Financiado através de uma mensalidade paga por cada empresa do grupo, o modelo assenta num acompanhamento contínuo e individualizado assegurado por reuniões presenciais, ferramentas digitais (WhatsApp/Teams, telemóvel) e inquéritos semestrais anónimos para monitorização do clima interno. Com uma estrutura de custos concentrada na equipa dedicada, na realização de eventos e em ofertas, as operações combinam a experiência de especialistas em psicologia e o suporte da Academia da Felicidade com parcerias internas (RH e direções operacionais) para dinamizar formações, comunicação interna e iniciativas de team building.

Bloco	Elementos
Segmentos de Clientes	Empresas do grupo Bernardo da Costa; colaboradores dessas empresas; líderes de departamento; clientes externos (objetivo futuro).
Proposta de Valor	Olhar personalizado e humano; proximidade com as pessoas; apoio emocional disponível; abordagem à medida.
Canais	Presencial direto; telemóvel de serviço; WhatsApp/Teams; e-mail/newsletters; questionários semestrais.
Relações com Clientes	Confiança mútua com líderes; acompanhamento contínuo; reuniões individuais; anonimato nos inquéritos.
Fontes de Receita	Mensalidade por empresa do grupo.
Recursos-Chave	Equipa especializada (psicóloga); Academia da Felicidade; confiança interna; dados dos questionários.
Atividades-Chave	Acompanhamento individual; team buildings; formações; questionários semestrais; comunicação interna.
Parcerias Principais	Líderes de departamento; Academia da Felicidade; Recursos humanos; diretores de operações do grupo.
Estrutura de Custos	Equipa dedicada; eventos; ofertas.

Tabela 9 - Business Model Canvas da empresa BC 360

BTL

Especializada em projetos de engenharia à medida e soluções "chave na mão", a empresa atende setores de elevada exigência — como as indústrias farmacêutica,

química e alimentar, além de startups e grandes grupos internacionais de engenharia —, combinando uma capacidade técnica de referência com certificações especializadas (como ATEX) e equipas qualificadas de engenheiros e soldadores. A sua proposta de valor assenta no acompanhamento próximo e dedicado durante todo o ciclo de vida dos equipamentos, gerando receitas através do fabrico de infraestruturas, venda de sobresselentes e prestação de serviços de manutenção. A angariação de clientes é feita por prospecção direta, presença presencial e recomendação no setor (boca-a-boca). Operacionalmente, a empresa assegura a cadeia completa — do desenho técnico e compra de matérias-primas até à produção, logística e instalação —, apoiando-se em parcerias com fornecedores especializados, subcontratados e entidades certificadoras, concentrando a sua estrutura de custos na mão de obra qualificada, matérias-primas, transportes e serviços subcontratados.

Bloco	Elementos
Segmentos de Clientes	Indústria farmacêutica; química e petroquímica; alimentar; startups; grandes grupos de engenharia; clientes internacionais.
Proposta de Valor	Conhecimento multi-indústria;; conhecimento integrado; soluções à medida; projetos "chave na mão"; capacidade técnica de referência.
Canais	Cara-a-cara; pipeline próprio; telefone; e-mail; LinkedIn institucional; boca-em-boca.
Relações com Clientes	Equipa dedicada por projeto; acompanhamento na vida útil do equipamento; transparência em desvios.
Fontes de Receita	Projetos de engenharia à medida; equipamentos chave na mão; sobresselentes com margem; margem sobre custo; manutenção/assistência.
Recursos-Chave	Pessoas; capacidade técnica; soldadores e engenheiros qualificados; Conhecimento acumulado; gabinete de projeto; plataforma de orçamentação; certificações (ATEX).
Atividades-Chave	Engenharia e desenho à medida; produção e fabrico; compras de matéria-prima; planeamento orçamental; instalações; logística; manutenção.
Parcerias Principais	Fornecedores de matéria-prima; fornecedores de componentes especializados; subcontratados (por vezes concorrentes); entidades certificadoras.
Estrutura de Custos	Matéria-prima variável; mão-de-obra; subcontratação; transporte; instalações; isolamento e variantes técnicas; salários.

Tabela 10 - Business Model Canvas da empresa BTL

Covipor

Com 75 anos de história e forte reputação no mercado, a empresa especializa-se na transformação de vidro de elevado desempenho técnico (isolamento térmico e acústico, controlo solar e soluções de segurança anti-bala com rastreabilidade via QR Code), servindo serralharias residenciais, promotores de fachadas, arquitetos prescritores e mercados de exportação como Angola e Moçambique. A sua proposta de valor assenta num serviço consultivo de contacto pessoal próximo e na oferta de amostras físicas, canalizado através de equipa comercial direta, intermediários do setor e presença institucional. A receita provém de projetos de fachadas, soluções residenciais, exportação e subcontratação, sendo alavancada por linhas de produção fabris próprias, certificações rigorosas e um forte investimento em I&D para o desenvolvimento de produto e passaporte digital do vidro. Para a viabilização destas operações, estabelece parcerias estratégicas com fornecedores de matéria-prima, laboratórios de ensaio, parceiros alemães especializados e redes setoriais, concentrando a sua estrutura de custos na matéria-prima e energia (cerca de 70% do custo base), além de mão de obra qualificada, amortização de equipamentos e I&D.

Bloco	Elementos
Segmentos de Clientes	Serralharias (residencial); construtores/promotores (fachadas); arquitetos prescritores; exportação (Angola, Moçambique).
Proposta de Valor	Isolamento térmico; seletividade solar; atenuação acústica; segurança anti-intrusão; proteção anti-bala; rastreabilidade (QR Code); serviço consultivo; 75 anos de história.
Canais	Equipa comercial direta; newsletter; site institucional; feiras do setor; serralheiros como intermediários.
Relações com Clientes	Contacto próximo e pessoal; cultura de "customer care"; amostras físicas; confiança de longo prazo; negociação caso a caso.
Fontes de Receita	Venda de vidro residencial; projetos de fachadas; exportação (anti-bala); subcontratação de produção.
Recursos-Chave	Equipa comercial veterana; notoriedade da marca; equipa de investigação e desenvolvimento; tecnologia de QR Code; linhas de produção; rede de laboratórios.

Atividades-Chave	Transformação de vidro; orçamentação por obra; I&D de produto; certificação técnica; gestão orçamental de I&D; passaporte digital do vidro.
Parcerias Principais	Fornecedores de matéria-prima; laboratórios de certificação; concorrentes-parceiros; parceiro alemão (vidro anti-bala); protocolo europeu QR Code (em curso).
Estrutura de Custos	Matéria-prima/energia (~70% do custo base); mão-de-obra; I&D (~350 mil€/ano); certificação; amortização de equipamentos.

Tabela 11 - Business Model Canvas da empresa Covipor

Laffite

O modelo de negócio desta empresa centra-se na produção e venda de rolhas de cortiça (naturais, técnicas e para espumantes) para adegas e grupos vinícolas, destacando-se por uma proposta de valor premium focada na alta qualidade, garantia de ausência de TCA (através de tecnologia de deteção individual a laser) e um serviço de proximidade e confiança. A operação exige um rigoroso controlo de custos com a matéria-prima, energia e maquinaria, sendo fortemente alavancada por infraestruturas de grande dimensão, processos de melhoria contínua (Kaizen) e parcerias estratégicas com distribuidores e fornecedores tecnológicos. A comercialização e fidelização são asseguradas por um forte acompanhamento pré e pós-venda, equipas comerciais, feiras e canais digitais, garantindo fontes de receita sólidas através de contratos anuais e preços adaptados a cada mercado.

Bloco	Elementos
Segmentos de Clientes	Grandes grupos vinícolas; adegas de média dimensão; adegas premium; distribuidores em novos mercados; mercado nacional (em desenvolvimento).
Proposta de Valor	Qualidade e ausência de TCA (composto químico responsável pelo "cheiro a rolha"); resposta rápida a reclamações; relações de longo prazo; posicionamento premium; deteção individual de TCA; rigor no prometido.
Canais	Visitas pessoais; equipas comerciais por país; distribuidores locais; feiras; site e redes sociais; newsletter e Google Ads.

Relações com Clientes	Relacionamento pessoal próximo; acompanhamento pré/pós-venda; resolução rápida de problemas; visitas de clientes à fábrica; capacitação de distribuidores.
Fontes de Receita	Rolhas naturais; rolhas técnicas; rolhas para espumantes; tabela de preços por mercado; contratos anuais negociados.
Recursos-Chave	Cortiça (matéria-prima); armazém no Sul (60.000m²); compradores especializados; máquinas laser de deteção TCA.
Atividades-Chave	Compra de cortiça na floresta; produção de rolhas; inspeção e controlo de qualidade; gestão por indicadores; melhoria contínua (Kaizen); marketing (desde 2020)
Parcerias Principais	Distribuidores internacionais; Instituto Kaizen; fornecedor de máquinas; agência de marketing; consultores prescritores.
Estrutura de Custos	Cortiça (sazonal/variável); energia; matérias técnicas (colas, microesferas); máquinas; pessoal; controlo de qualidade; marketing.

Tabela 12 - Business Model Canvas da empresa Laffite

Global IDB

O modelo de negócio desta empresa centra-se na agregação e distribuição de sistemas de segurança eletrónica (como CCTV, controlo de acessos e deteção de incêndio e intrusão) para instaladores e microempresas no mercado ibérico. A sua proposta de valor assenta no equilíbrio preço-qualidade, garantindo acesso a marcas mundiais, entregas rápidas em 24 horas e um forte acompanhamento personalizado, suportado por gestores de conta dedicados e uma equipa técnica especializada. Para sustentar esta operação, a organização apoia-se em logística própria e em relações de estreita confiança com os fornecedores, gerindo uma estrutura de custos focada na aquisição de produtos e na manutenção das suas equipas, enquanto assegura a proximidade e fidelização dos clientes através de presença em feiras do setor e eventos de reconhecimento.

Bloco	Elementos
Segmentos de Clientes	Instaladores de segurança eletrónica; micro-empresas unipessoais; mercado ibérico.
Proposta de Valor	Acesso a marcas mundiais; entrega em 24h; equilíbrio preço-qualidade; apoio técnico dedicado; gestor de conta próprio.

Canais	Distribuição/logística própria; base de vendas própria; feiras do setor.
Relações com Clientes	Gestor de conta dedicado; equipa técnica de apoio; avaliação técnica de devoluções; gala anual de reconhecimento de clientes e colaboradores.
Fontes de Receita	CCTV; controlo de acessos; sistema de deteção de gases, incêndio e intrusão; sinalização de informação e emergência; preços sugeridos pelos fornecedores.
Recursos-Chave	Equipa comercial e técnica; portefólio de marcas líderes; relações de confiança com fornecedores.
Atividades-Chave	Agregação de produtos; distribuição e logística 24h; gestão comercial e técnica; negociação com fornecedores; feiras.
Parcerias Principais	Fornecedores; concorrência como parceiro pontual.
Estrutura de Custos	Aquisição de produtos; investimento transversal aos 4 segmentos; equipas comercial e técnica; eventos.

Tabela 13 - Business Model Canvas da empresa Global IBD

Plásticos Joluce

O modelo de negócio desta empresa — a maior a nível nacional no seu setor — foca-se no fabrico de mobiliário em plástico e em serviços de subcontratação de injeção e moldes para grandes marcas de bebidas e hipermercados de mobiliário de jardim. A sua proposta de valor assenta na credibilidade, no desenvolvimento de soluções completas "chave na mão" com design e branding próprios, e numa resposta rápida e fiável às necessidades do mercado. A operação caracteriza-se por uma forte sazonalidade de vendas (entre fevereiro e agosto), exigindo uma rigorosa produção antecipada para stock, suportada por um vasto parque de máquinas, moldes próprios e uma equipa de 85 colaboradores a laborar em três turnos. A fidelização e a comercialização são garantidas através de gestores de cliente dedicados, sistemas eletrónicos (EDI) e forte presença em feiras europeias, sendo o negócio suportado por sólidas parcerias com fornecedores, transportadoras e entidades bancárias para fazer face a uma estrutura de custos intensiva em matérias-primas, energia e logística.

Bloco	Elementos
Segmentos de Clientes	Grandes marcas de bebidas; grandes superfícies de mobiliário de jardim.
Proposta de Valor	Credibilidade; cumprimento do prometido; resposta rápida; design e branding próprios; solução "chave na mão"; maior empresa nacional do setor.
Canais	Cara-a-cara; feiras europeias; reuniões online; gestores de cliente dedicados; encomendas via EDI intercâmbio eletrónico de dados)
Relações com Clientes	Gestor de cliente dedicado; relação pessoal próxima; acompanhamento pós-venda; preço diferenciado por volume/fidelidade; apoio burocrático/logístico.
Fontes de Receita	Mobiliário plástico; subcontratação (moldes, injeção); serviço "chave na mão"; vendas concentradas nos meses de Fevereiro a Agosto.
Recursos-Chave	Parque de máquinas de injeção; moldes próprios; ~85 colaboradores divididos em 3 turnos; capacidade financeira; 55 anos de reputação.
Atividades-Chave	Injeção de plástico; produção antecipada para stock sazonal; desenvolvimento de moldes; branding para clientes; negociação de preços; logística.
Parcerias Principais	Fornecedores de matéria-prima; fornecedores de componentes; bancos; transportadoras/transitários.
Estrutura de Custos	Matéria-prima (maior peso); pessoal; energia; logística; moldes; maquinaria.

Tabela 14 - Business Model Canvas da empresa Plásticos Joluce

Growbusiness

O modelo de negócio desta empresa foca-se na otimização e transição digital de indústrias, negócios de infoprodutos e empresas ainda dependentes de processos manuais (como Excel ou papel). A sua proposta de valor assenta na entrega "chave na mão" de sistemas integrados que combinam automações, CRM e Inteligência Artificial, visando a drástica redução do tempo administrativo e a disponibilização de dashboards automáticos. A captação de clientes ocorre através de redes sociais (Instagram, LinkedIn), rede de contactos e prospeção direta, estabelecendo-se uma relação de forte proximidade baseada num atendimento personalizado, reuniões quinzenais e suporte pós-projeto. A operação gera receitas através de contratos semestrais (com pacotes

standard entre 10 a 15 mil euros e opções premium), sendo suportada pela experiência técnica dos fundadores e por parceiros externos especializados (tráfego pago, web design e automações em n8n) para fazer face a uma estrutura de custos focada em ferramentas cloud, marketing e remunerações.

Bloco	Elementos
Segmentos de Clientes	Empresas de infoprodutos; indústria em geral; nichos diversos; empresas dependentes de Excel ou papel.
Proposta de Valor	Implementação de sistemas integrados; automações + CRM + IA; redução de tempo administrativo; dashboards automáticos; conhecimento prático; entrega "chave na mão".
Canais	Instagram; LinkedIn; rede de contactos antigos; prospeção direta; reuniões presenciais.
Relações com Clientes	Tratamento único por cliente; reuniões quinzenais; proximidade constante; suporte pós-projeto.
Fontes de Receita	Pacote standard (10-15 mil€); pacote premium; preço ajustado; contratos de 6 meses.
Recursos-Chave	Experiência dos fundadores; equipa fundadora; ferramentas de CRM/cloud; base de contactos.
Atividades-Chave	Implementação de CRM; automações (n8n); dashboards; prospeção comercial; tráfego pago; acompanhamento quinzenal; conteúdo (Instagram).
Parcerias Principais	Freelancer de automações; prestador de tráfego pago; developer web.
Estrutura de Custos	Ferramentas/CRM/cloud; tráfego pago; automação externa paga por projeto; remunerações.

Tabela 15 - Business Model Canvas da empresa Growbusiness

Linea Médica

O modelo de negócio desta empresa centra-se no fornecimento de equipamentos médicos, nomeadamente kits cirúrgicos personalizados e implantes mamários, destinados a hospitais públicos e privados, clínicas de estética e cirurgiões. A sua proposta de valor assenta na qualidade e rigor "made in Portugal" sob a marca patenteada Steriset, permitindo o controlo de custos hospitalares através de soluções à medida e garantindo alta credibilidade clínica suportada por certificações CE e

Infarmed. A relação com os clientes destaca-se pela forte proximidade e consultoria direta no bloco operatório, bem como pela gestão de produtos em consignação e presença em eventos do setor. A operação gera receitas através de concursos públicos e vendas a entidades privadas, apoiando-se em atividades cruciais de controlo de qualidade, logística e distribuição de um portefólio que inclui a representação exclusiva de uma marca alemã de implantes. Para sustentar a sua estrutura de custos — fortemente alocada à aquisição de produtos, armazenagem, transporte, marketing e expansão geográfica para Lisboa —, a organização mantém alianças estratégicas com fabricantes, parceiros reguladores e entidades bancárias.

Bloco	Elementos
Segmentos de Clientes	Hospitais públicos (concursos); hospitais privados; clínicas de estética; cirurgiões.
Proposta de Valor	Qualidade e rigor; controlo de custos via kits; produto made in Portugal; kits personalizados; credibilidade; selo de qualidade; resposta rápida a não-conformidades.
Canais	Gestor de cliente; redes sociais; site institucional; eventos hospitalares; acompanhamento presencial ao cirurgião.
Relações com Clientes	Proximidade pessoal; consultoria no bloco operatório; gestão de consumo em consignação; pós-venda reativo; fidelização institucional.
Fontes de Receita	Kits cirúrgicos; implantes mamários; concursos públicos; vendas a privados.
Recursos-Chave	Marca Steriset (patenteada); exclusividade de marca de implantes; controlo de qualidade; sistema PHC; armazém próprio; certificações CE e Infarmed.
Atividades-Chave	Desenvolvimento de kits; resposta a concursos públicos; controlo de qualidade; logística e distribuição; marketing e eventos; orçamento contínuo trimestral.
Parcerias Principais	Fabricantes parceiros (Steriset); marca alemã de implantes (exclusiva); clientes-chave; banca; Infarmed; acionistas.
Estrutura de Custos	Compra de produto; transporte e logística; armazenagem; marketing; expansão para Lisboa.

Tabela 16 - Business Model Canvas da empresa Linea Médica

Planimolde

O modelo de negócio desta empresa centra-se no fabrico de moldes em aço, tendo como principais clientes os Fabricantes de Equipamentos Originais (OEMs) de elevado poder negocial da indústria automóvel europeia (que representa 57% da faturação), médica e aeronáutica. A sua proposta de valor assenta na oferta de qualidade a preços acessíveis e numa forte proximidade geográfica (como alternativa competitiva à China), garantindo um apoio rigoroso durante e após a construção dos moldes. A comercialização é impulsionada através de presença em feiras, visitas presenciais e canais digitais, o que permite cultivar relações históricas e de extrema confiança ("quase familiares"), sustentadas por testes conjuntos e um diálogo constante. As receitas, geradas pela venda de projetos e afinações adicionais, apoiam-se em recursos cruciais como mão-de-obra altamente especializada, centros de maquinação CNC e software CAD/CAM. Para suportar uma estrutura de custos intensiva em pessoal, matérias-primas (aço e acessórios) e amortização de equipamentos, a organização dinamiza atividades-chave de programação e fabrico enquanto se apoia em parcerias estratégicas com fornecedores, centros tecnológicos do setor e outras empresas da região para subcontratação pontual.

Bloco	Elementos
Segmentos de Clientes	Indústria automóvel europeia (57% da faturação); indústria médica; indústria aeronáutica; Fabricantes de Equipamentos Originais com elevado poder negocial; clientes de décadas.
Proposta de Valor	Qualidade a preço acessível; apoio durante a construção do molde; acompanhamento pós-construção; proximidade geográfica (vs. China); reputação; diálogo constante.
Canais	Site; feiras; visitas presenciais; clientes visitam as instalações.
Relações com Clientes	Relação histórica, "quase família" ; diálogo constante; testes conjuntos; acompanhamento pós-entrega.
Fontes de Receita	Venda de moldes por projeto; afinações fora do orçamento inicial.
Recursos-Chave	Centros de maquinação CNC; CAD/CAM; mão-de-obra especializada; aço e acessórios; reputação de mercado.
Atividades-Chave	Fabrico de moldes em aço; programação CAD/CAM; orçamentação; testes com o cliente; afinação e ajustes; subcontratação pontual.

Parcerias Principais	Empresas da região subcontratadas; fornecedores de aço; fornecedores de acessórios; centro tecnológico do setor.
Estrutura de Custos	Mão-de-obra; materiais e acessórios; amortização de máquinas; custos fixos; subcontratação pontual.

Tabela 17 - Business Model Canvas da empresa Planimolde

Vitropor

O modelo de negócio desta empresa centra-se na produção, processamento (como pintura digital e vidro comutável PDLC) e instalação de vidro destinado a clientes B2B, abrangendo fabricantes de portas frigoríficas, serralharias, construtoras e o nicho automóvel. A sua proposta de valor assenta num compromisso de forte proximidade e competência técnica, oferecendo um portfólio diversificado com soluções de nicho e um acompanhamento altamente personalizado e flexível, assegurado por gestores comerciais dedicados. A relação com o mercado é dinamizada através de visitas presenciais e canais digitais, gerando fontes de receita sustentadas predominantemente pela venda de vidro duplo e pela exportação de vidros técnicos. Para suportar esta operação, a organização mobiliza recursos-chave como fornos elétricos e capacidade industrial própria, focando-se em atividades cruciais de temperagem, instalação em obra e gestão rigorosa de custos energéticos. A sua estrutura de custos — fortemente impactada por matérias-primas, eletricidade e pessoal — é alavancada por parcerias estratégicas sólidas, nomeadamente com a SCHOTT para o vidro técnico, especialistas em vidro corta-fogo e fabricantes de chapa.

Bloco	Elementos
Segmentos de Clientes	Clientes B2B; fabricante de portas frigoríficas; serralharias; construtoras; nicho automóvel.
Proposta de Valor	Proximidade, compromisso, competência; acompanhamento personalizado; maximizar satisfação do cliente; portfólio diversificado; produtos de nicho.
Canais	E-mail; redes sociais; telefone; visitas comerciais.
Relações com Clientes	Comercial dedicado por cliente; acompanhamento caso a caso; flexibilidade.

Fontes de Receita	Vidro duplo (produto principal); exportação de nicho, vidros técnicos SCHOTT.
Recursos-Chave	Fornos elétricos; equipa comercial; capacidade industrial própria; conhecimento técnico.
Atividades-Chave	Produção e temperagem de vidro; processamento (pintura digital, PDLC - vidro comutável); instalação em obra; gestão de custos energéticos; ajuste de preços.
Parcerias Principais	SCHOTT (vidro técnico); fabricantes de chapa (multimarca, sem exclusividade); parceiro de vidro corta-fogo.
Estrutura de Custos	Matérias-primas; energia elétrica; pessoal; subcontratação pontual.

Tabela 18- Business Model Canvas da empresa Vitropor

Amplitude Net

O modelo de negócio desta empresa centra-se no desenvolvimento e fornecimento de plataformas de Digital Signage (como o World VDS), TV corporativa e soluções integradas de streaming e vídeo, direcionadas a grandes empresas corporativas, redes de retalho, instituições financeiras e setor público. A sua proposta de valor conjuga tecnologia robusta com um serviço altamente personalizado, garantindo consultoria na implementação, suporte técnico especializado e o acompanhamento próximo por um gestor de conta. A comercialização e expansão no mercado são asseguradas através de vendas diretas B2B, do website institucional e de uma rede de parceiros integradores de sistemas AV/IT, gerando fluxos de receita baseados no licenciamento de software (modelo SaaS), contratos de manutenção contínua e serviços de customização. Para suportar a operação, a organização mobiliza recursos cruciais como software proprietário, infraestrutura cloud e uma forte equipa de engenharia, focando-se em atividades de desenvolvimento contínuo, manutenção de servidores e apoio ao cliente. A estrutura de custos, predominantemente alocada a salários de Investigação & Desenvolvimento, infraestrutura cloud e esforços de vendas, é otimizada através de parcerias estratégicas essenciais com fabricantes de hardware e displays, fornecedores cloud e integradores tecnológicos.

Bloco	Elementos
Segmentos de Clientes	Grandes empresas corporativas, redes de retalho, instituições financeiras e setor público
Proposta de Valor	Plataformas de Digital Signage (World VDS), TV corporativa e soluções de streaming/vídeo integradas para empresas.
Canais	Vendas diretas B2B, website corporativo e parceiros integradores de sistemas AV/IT.
Relações com Clientes	Suporte técnico especializado, consultoria de implementação e acompanhamento por gestor de conta.
Fontes de Receita	Licenciamento de software (SaaS), contratos de manutenção contínua e serviços de integração/customização.
Recursos-Chave	Software proprietário, equipa de engenharia de software e infraestrutura cloud.
Atividades-Chave	Desenvolvimento contínuo de software, manutenção de servidores e apoio técnico aos clientes.
Parcerias Principais	Fabricantes de displays/hardware, fornecedores de cloud e integradores tecnológicos.
Estrutura de Custos	Salários da equipa de I&D/desenvolvimento, custos de servidores/cloud e vendas B2B.

Tabela 19- Business Model Canvas da empresa AmplitudeNet

Codil (Costa & Dias)

O modelo de negócio desta empresa centra-se na produção e comercialização de utilidades domésticas em plástico para cadeias de grande distribuição, distribuidores grossistas e lojas de utilidades. A sua proposta de valor assenta na oferta de artigos duráveis, funcionais, seguros para contacto alimentar e de design acessível, assegurando parcerias comerciais de longo prazo com o retalho baseadas num rigoroso cumprimento de normas de qualidade. A captação de clientes e a expansão no mercado são impulsionadas por uma força de vendas B2B, presença em feiras internacionais do setor e redes de exportação, garantindo fontes de receita sólidas através da venda por grosso do seu catálogo e da produção sob contrato de marca própria (Private Label). Para viabilizar esta operação industrial, a organização mobiliza recursos cruciais como uma unidade de injeção e moldes proprietários, centrando as suas atividades no design de

produto, moldagem por injeção, controlo de qualidade e gestão logística. A sua estrutura de custos, fortemente impactada pela aquisição de polímeros, energia fabril, manutenção de equipamentos e logística, é sustentada e otimizada através de alianças estratégicas com fornecedores de resinas, redes de retalho alimentar e parceiros ligados à reciclagem e sustentabilidade.

Bloco	Elementos
Segmentos de Clientes	Cadeias de grande distribuição (supermercados e hipermercados), distribuidores grossistas e lojas de utilidades.
Proposta de Valor	Utilidades domésticas em plástico duráveis, funcionais, seguras para contacto alimentar e de design acessível.
Canais	Força de vendas B2B, feiras internacionais do setor doméstico e redes de exportação.
Relações com Clientes	Parcerias comerciais de longo prazo com o retalho e cumprimento rigoroso de normas de qualidade.
Fontes de Receita	Venda por grosso de artigos de catálogo e produção sob contrato de marca própria (Private Label).
Recursos-Chave	Unidade industrial de injeção, moldes de produção proprietários e matérias-primas poliméricas.
Atividades-Chave	Moldagem por injeção de plástico, controlo de qualidade, design de produto e gestão logística.
Parcerias Principais	Fornecedores de resinas plásticas, cadeias de retalho alimentar e empresas de reciclagem/sustentabilidade.
Estrutura de Custos	Matérias-primas (polímeros), consumo de energia fabril, manutenção de equipamento/moldes e logística.

Tabela 20- Business Model Canvas da empresa Codil

King Road Tours

O modelo de negócio desta empresa centra-se na prestação de serviços turísticos, oferecendo tours personalizados, transfers privados e soluções de transporte flexíveis para turistas (individuais e grupos), agências de viagens e clientes corporativos ou organizadores de eventos. A sua proposta de valor assenta num elevado padrão de conforto e segurança, complementado por um atendimento altamente personalizado que

inclui guias e motoristas multilíngues e um suporte dedicado pré e pós-viagem. A comercialização e captação de clientes são dinamizadas através de um website próprio com reservas online, plataformas OTA (como Viator e GetYourGuide), redes sociais e parcerias hoteleiras, gerando fontes de receita ancoradas na venda de pacotes turísticos, tarifas de transfers e aluguer de frota com motorista. Para suportar esta operação, a organização mobiliza recursos cruciais como uma frota de veículos modernos, profissionais qualificados e licenças de animação turística, centrando as suas atividades na operação de circuitos, manutenção preventiva da frota e marketing digital. A sua estrutura de custos — fortemente impactada por combustíveis, manutenção, amortização de veículos, seguros operacionais e salários — é otimizada e alavancada através de alianças estratégicas essenciais com hotéis, alojamentos locais, agências de viagens e plataformas internacionais de reservas.

Bloco	Elementos
Segmentos de Clientes	Turistas individuais e grupos, agências de viagens e clientes corporativos ou organizadores de eventos.
Proposta de Valor	Tours turísticos personalizados, transfers privados e serviços de transporte flexíveis com elevado padrão de conforto e segurança.
Canais	Website próprio com reservas online, plataformas OTA (Viator, GetYourGuide), parceiros hoteleiros e redes sociais.
Relações com Clientes	Atendimento personalizado, guias e motoristas multilíngues e suporte dedicado pré e pós-viagem.
Fontes de Receita	Venda de pacotes de tours, tarifas de transfers privados e aluguer de frota com motorista
Recursos-Chave	Frota de veículos modernos, licenças de animação turística e motoristas/guias qualificados.
Atividades-Chave	Operação de rotas e circuitos, manutenção preventiva da frota e marketing digital.
Parcerias Principais	Hotéis e alojamentos locais, agências de viagens e plataformas internacionais de reservas.
Estrutura de Custos	Combustível, manutenção e amortização de veículos, seguros operacionais e salários.

Tabela 21- Business Model Canvas da empresa King Road Tours

Cork Supply

O modelo de negócio desta empresa centra-se no fabrico e triagem rigorosa de rolhas naturais e técnicas, direcionadas para cerca de 6.000 produtores de vinhos premium e bebidas espirituosas a nível global. A sua proposta de valor assenta na excelência da qualidade, no estrito cumprimento de prazos e numa forte inovação tecnológica, consubstanciada na oferta da rolha natural Legacy, que utiliza tecnologia X-100 (raio-X) e inteligência artificial patenteada para prever a transmissão de oxigénio e garantir a total homogeneidade do produto. A relação com o mercado pauta-se por um acompanhamento técnico detalhado — incluindo apoio presencial durante o engarrafamento nas instalações dos clientes — e rápida resposta a reclamações, sendo a comercialização assegurada por equipas próprias e agentes locais adaptados a cada país. A operação gera fontes de receita equilibradas (50% em rolhas naturais e 50% em técnicas), apoiando-se em recursos vitais como sistemas ERP (SAP), algoritmos de IA e uma cultura organizacional fortemente orientada para a qualidade. Para suportar uma estrutura de custos onde a matéria-prima (cortiça) tem o peso mais expressivo (chegando aos 70%), além de despesas com pessoal, energia e amortizações, a organização cultiva alianças estratégicas e duradouras tanto com os seus fornecedores como com os próprios clientes.

Bloco	Elementos
Segmentos de Clientes	Produtores de Vinhos Premium e Bebidas Espirituosas: Foco no segmento médio-alto a alto da indústria vitivinícola. 6.000 clientes distribuídos mundialmente.
Proposta de Valor	Aposta rigorosa na qualidade do produto, no cumprimento de prazos de entrega (lead times) e no acompanhamento ao cliente. Oferta da rolha natural Legacy, desenvolvida com a tecnologia X-100 (raio-X) e inteligência artificial para prever a taxa de transmissão de oxigénio e garantir a homogeneidade do produto.
Canais	comerciais próprios e agentes consoante a dimensão e especificidades de cada país.
Relações com Clientes	Acompanhamento técnico detalhado e resolução célere de reclamações. Os comerciais acompanham presencialmente o processo de engarrafamento nas instalações dos clientes na Europa e no mundo.

Fontes de Receita	Repartição aproximada de 50% da receita em rolhas naturais e 50% em rolhas técnicas.
Recursos-Chave	Sistema X-100 e algoritmos de inteligência artificial patenteados. Utilização de ERP (SAP) e sistemas de medição baseados em KPIs. cultura organizacional focada na qualidade e no bom ambiente de trabalho.
Atividades-Chave	Fabrico de rolhas naturais e técnicas com processos rigorosos de triagem.
Parcerias Principais	Clientes: Considerados parceiros estratégicos para o desenvolvimento do negócio. Fornecedores de Cortiça (Matéria-Prima): Parceiros fundamentais na cadeia de abastecimento.
Estrutura de Custos	Matéria-Prima (Cortiça): Representa o maior custo da empresa (cerca de 70% no caso das rolhas naturais e 50% nas rolhas técnicas). Custos com Pessoal: Amortizações: Energia

Tabela 22- Business Model Canvas da empresa Cork Supply

Enable Mobility

Bloco	Elementos
Segmentos de Clientes	Utilizadores de veículos elétricos; Operadores de veículos pesados
Proposta de Valor	Transparência de preços, Lounges de espera enquanto o cliente carrega o veículo, carregamento de alta potência
Canais	Feiras do setor, canais digitais
Relações com Clientes	Relação de pouca proximidade contacto
Fontes de Receita	Receitas provenientes da cobrança de taxas pela utilização da infraestrutura/postos de carregamento , Receitas geradas através da venda direta de energia
Recursos-Chave	Infraestrutura Física , Equipa pequena mas com uma vasta experiência, recursos financeiros, aplicação móvel (app) e o cartão da Enable Mobility.
Atividades-Chave	Direção e gestão interna das obras de construção dos polos (hubs) de carregamento, Gestão do fornecimento de energia aos veículos elétricos. , Análise mensal da concorrência e flutuações de preços da energia
Parcerias Principais	Parceiro de Marketing , Empreiteiros e Fiscais de Obra,

Estrutura de Custos	Custos de investimento são os que mais pesam, custos de aquisição de energia crescentes, custos de estrutura.

Tabela 23- Business Model Canvas da empresa Enable Mobility

4.2 - Codificação com os Blocos do BMC

A codificação aberta usou os nove blocos do BMC como categorias e as expressões de referência recorrentes entre entrevistas — os códigos abertos atribuídos dentro de cada bloco — como subcategorias. A tabela seguinte resume as subcategorias identificadas por bloco, com o número e a proporção de empresas em que cada uma foi observada; o detalhe completo, com exemplos, está na tabela de categorização temática (Capítulo 5.3).

Segmentos de Clientes

Subcategoria	Nº de Menções	Empresas	Evidências
Construção & Metalomecânica	2/18 (11,11%)	Vitropor, Covipor	Clientes B2B; fabricante de portas frigoríficas; serralharias; construtoras; Instaladores de segurança eletrónica; micro-empresas unipessoais; atua na indústria farmacêutica, química, petroquímica e alimentar
Setor Financeiro & Serviços	4/18 (22,22%)	Banco Carregosa, Enable, Growbusiness, King Road Tours,	Private banking; Clientes com património elevado; "top up" (sem mínimo patrimonial financeiro); "next gen" (jovens, digitais); banca; hotelaria; logística; serviços.
Indústria Pesada & Manufatura	3/18 (16,67%)	Joluce, Planimolde, Codil,	Indústria automóvel europeia (57% da faturação); indústria aeronáutica; Fabricantes de Equipamentos Originais com elevado poder negocial; grandes superfícies de mobiliário de jardim.
Retalho & E-Commerce	2/18 (11,11%)	Viata, E-goi	Mid-market; diversidade de dimensão de clientes; retalho de moda; marcas de e-commerce; grandes superfícies

Processos & Vinícola	2/18 (11,11%)	Laffite, Cork Supply	Indústria farmacêutica; química e petroquímica; alimentar; Grandes grupos vinícolas; adegas de média dimensão; adegas premium.
Geografia & Mercados	2/18 (11,11%)	AmplitudeNet, Covipor	Portugal e Brasil; mercado ibérico; distribuidores em novos mercados; mercado nacional (em desenvolvimento);exportação (Angola, Moçambique).
Médico & Saúde	1/18 (5,56%)	Linea Médica	Hospitais públicos (concursos); hospitais privados; clínicas de estética; cirurgiões; indústria médica.
Corporativo Interno & Expansão	2/18 (11,11%)	BC360, Global IBD	Empresas do grupo Bernardo da Costa; colaboradores dessas empresas; líderes de departamento; clientes externos (objetivo futuro); startups; grandes grupos de engenharia; clientes internacionais.

Tabela 24- Subcategorias da categoria Segmentos de Clientes

Propostas de Valor

Subcategoria	Nº de Menções	Empresas	Evidências
Relacionamento & Proximidade	15/18 (83,33%)	Vitropor, Viata, Planimolde, Growbusiness, Lineamédica, Joluce Plásticos, IBD, Laffite, Covipor, BTL, BC360, Banco Carregosa, AmplitudeNet, Codil, Cork Supply	Proximidade com o cliente; acesso direto a quem for preciso na empresa, incluindo CEO; proximidade com as pessoas; apoio emocional disponível; abordagem à medida; acompanhamento personalizado
Qualidade & Excelência Técnica	12/18 (66,67%)	Vitropor, Viata, Planimolde, Lineamédica, Joluce Plásticos, IBD, Laffite, Covipor, BTL, AmplitudeNet, Codil, Cork Supply,	Conhecimento multi-indústria; conhecimento integrado; Especialização em gestão de patrimónios; capacidade técnica de referência.

Soluções "Chave-na-Mão" & Serviços	8/18 (44,44%)	Viata, Growbusiness, Lineamédica, Laffite, Covipor, BTL, AMplitudeNet, Cork Supply	"O cliente pede-nos um posto de trabalho, um software as a service, nós vamos montar tudo." ; "...nem que tenhamos que ficar mais duas, três semanas para ele ficar com aquilo chave na mão, nós ficámos até ele ficar com aquilo estruturado." ; "...todo o projeto de raiz foi pensado pela BTL até o momento em que é entregue, chave na mão, para carregar no botão e a fábrica começar a funcionar."
Proposta de Valor & Competitividade	13/18 (72,22%)	Vitropor, Viata, Planimolde, Lineamédica, Joluce Plásticos, IBD, Laffite, Covipor, BTL , Cork Supply, AMplitudeNet,Codil	portfólio diversificado; produtos de nicho;
Reputação, Tradição & Confiança	9/18 (50,00%)	Planimolde, Lineamédica, Joluce Plásticos, IBD, Laffite, Covipor, BTL , Cork Supply, Banco Carregosa	experiência de quase 200 anos; relações de longo prazo; 75 anos de história.
Agilidade & Suporte ao Cliente	13/18 (72,22%)	Vitropor, Viata, Growbusiness, Lineamédica, Joluce Plásticos, IBD, Laffite, Covipor, BTL, Banco Carregosa, E-Goi, King Road Tours, Codil	entrega em 24h; nível de satisfação dos clientes (NPS) acima da indústria; diálogo constante.
Tecnologia & Eficiência Processual	12/18 (66,67%)	Vitropor, Viata, Planimolde, Growbusiness, Lineamédica, Joluce Plásticos, Laffite, Covipor, BTL, AmplitudeNEt,	deteção individual de TCA; rastreabilidade (QR Code); Implementação de sistemas integrados; automações + CRM + IA; redução de tempo administrativo; dashboards automáticos

		Cork Supply, Enable	

Tabela 25 - Subcategorias da categoria Propostas de Valor

Canais

Subcategoria	Nº de Menções	Empresas	Evidências
Presencial & Relacionamento Comercial	9/18 (50,00%)	Vitropor, Viata, Planimolde, Lineamédica, Joluce Plásticos, IBD, Laffite, Covipor, BTL	visitas comerciais; visitas presenciais; clientes visitam as instalações; Presencial direto; Cara-a-cara;
Canais Digitais & Prospeção Online	7/18 (38,89%)	Vitropor, Viata, Growbusiness, Lineamédica, Joluce Plásticos, Laffite, BTL	E-mail; redes sociais; Telefone; WhatsApp; redes sociais; site institucional; newsletter e Google Ads.
Equipas de Vendas & Gestão de Conta	8/18 (44,44%)	Vitropor, Viata, Lineamédica, Joluce Plásticos, IBD, Laffite, Covipor, BTL	gestores de cliente dedicados; Equipa comercial direta; equipas comerciais por país;
Eventos & Feiras	6/18 (33,33%)	Vitropor, Planimolde, Lineamédica, Joluce Plásticos, IBD, Laffite	feiras; roadshows em universidades; feiras europeias;
Comunicação Remota e Suporte Directo	9/18 (50,00%)	Vitropor, Viata, Growbusiness, Lineamédica, Joluce Plásticos, IBD, Laffite, Covipor, BTL	ticket/chat de suporte;
Canais Indiretos & Redes de Parceiros	6/18 (33,33%)	Viata, Lineamédica, Joluce Plásticos, Laffite, Covipor, BTL	questionários semestrais. Cara-a-cara; feiras europeias; canal de parceiros;

Tabela 26 - Subcategorias da categoria Canais

Relação com Clientes

Subcategoria	Nº de Menções	Empresas	Evidências
Proximidade, Confiança & Cultura	10/18 (55,56%)	Vitropor, Viata, Planimolde, Growbusiness, Lineamédica, Joluce Plásticos, IBD, Laffite, Covipor, BTL	"quase família" ; diálogo constante; Proximidade pessoal; Tratamento único por cliente; relação pessoal próxima; Relacionamento pessoal próximo; Contacto próximo e pessoal; Proximidade pessoal direta; cultura de "ADN de proximidade" que evita processos rígidos.
Suporte Pós-Venda & Apoio Técnico	9/18 (50,00%)	Vitropor, Viata, Planimolde, Lineamédica, Joluce Plásticos, IBD, Laffite, Covipor, BTL	acompanhamento pós-entrega; suporte pós-projeto; acompanhamento pós-venda; acompanhamento pré/pós-venda; resolução rápida de problemas; acompanhamento contínuo.
Gestão Dedicada & Personalização	9/18 (50,00%)	Vitropor, Viata, Growbusiness, Lineamédica, Joluce Plásticos, IBD, Laffite, Covipor, BTL	Comercial dedicado por cliente; acompanhamento caso a caso; Gestor de cliente dedicado; Gestor de conta dedicado;
Fidelização, Incentivos & Ações	7/18 (38,89%)	Vitropor, Planimolde, Joluce Plásticos, IBD, Laffite, Covipor, BTL	fidelização institucional; gala anual de reconhecimento de clientes e colaoradores; visitas de clientes à fábrica; capacitação de distribuidores.
Agilidade & Resolução de Problemas	8/18 (44,44%)	Vitropor, Viata, Lineamédica, Joluce Plásticos, IBD, Laffite, Covipor, BTL	suporte automatizado para clientes de menor valor (por níveis de serviço);
Medição de NPS & Escuta Ativa	6/18 (33,33%)	Growbusiness, Lineamédica, IBD, Laffite, Covipor, BTL	reuniões individuais; anonimato nos inquéritos; NPS como KPI transversal; inquéritos trimestrais;

Tabela 27 - Subcategorias da categoria Relação com Clientes

Fontes de Receita

Subcategoria	Nº de Menções	Empresas	Evidências
Modelos de Negócio, Preço & Monetização	10/18 (55,56%)	Vitropor, Viata, Planimolde, Growbusiness, Lineamédica, Joluce Plásticos, IBD, Laffite, Covipor, BTL	vendas a privados; afinações fora do orçamento inicial; Pacote standard (10-15 mil€); pacote premium; preço ajustado; recusa de diferenciação por preço.
Produtos, Equipamentos & Materiais	9/18 (50,00%)	Vitropor, Viata, Planimolde, Lineamédica, Joluce Plásticos, IBD, Laffite, Covipor, BTL	Kits cirúrgicos; implantes mamários; Vidro duplo (produto principal); vidros técnicos SCHOTT; Vendas de equipamento (novo e recondicionado); aluguer de equipamento/software as a service;
Projetos, Serviços & Manutenção	10/18 (55,56%)	Vitropor, Viata, Planimolde, Growbusiness, Lineamédica, Joluce Plásticos, IBD, Laffite, Covipor, BTL	concursos públicos; subcontratação (moldes, injeção); serviço "chave na mão"; Projetos de engenharia à medida; equipamentos chave na mão;
Internacional, Nicho & Sazonalidade	8/18 (44,44%)	Vitropor, Planimolde, Lineamédica, Joluce Plásticos, IBD, Laffite, Covipor, BTL	exportação (anti-bala); vendas concentradas nos meses de Fevereiro a Agosto; exportação de nicho.

Tabela 28 - Subcategorias da categoria Fontes de Receita

Recurso-Chave

Subcategoria	**Nº de Menções**	**Empresas**	**Evidências**
Recursos Humanos, Cultura & Know-How	10/18 (55,56%)	Vitropor, Viata, Planimolde, Growbusiness, Lineamédica, Joluce Plásticos, IBD, Laffite, Covipor, BTL	mão-de-obra especializada; Experiência dos fundadores; equipa fundadora; colaboradores; cultura organizacional de "bem comum" como ativo distintivo; Equipa especializada (psicóloga);

			Academia da Felicidade;
Infraestruturas & Capacidade Industrial	7/18 (38,89%)	Vitropor, Viata, Planimolde, Joluce Plásticos, Laffite, Covipor, BTL	Centros de maquinação CNC; CAD/CAM; Infraestrutura de hardware própria; data center em Portugal; Parque de máquinas de injeção; moldes próprios; armazém no Sul (60.000 m²); máquinas laser de deteção TCA.
Ativos Intangíveis, Marcas & Reputação	9/18 (50,00%)	Vitropor, Planimolde, Growbusiness, Lineamédica, Joluce Plásticos, IBD, Laffite, Covipor, BTL	reputação e credibilidade; Marca Steriset (patenteada); exclusividade de marca de implantes; base de contactos; 55 anos de reputação.
Sistemas, Tecnologia & Processos	9/18 (50,00%)	Vitropor, Viata, Planimolde, Growbusiness, Lineamédica, Joluce Plásticos, Laffite, Covipor, BTL	sistema PHC; ferramentas de CRM/cloud; tecnologia X-100, Lumiglass ID
Conformidade, Qualidade & Matérias-Primas	8/18 (44,44%)	Vitropor, Planimolde, Lineamédica, Joluce Plásticos, IBD, Laffite, Covipor, BTL	controlo de qualidade; certificações CE e Infarmed; certificações (ATEX); aço e acessórios.
Redes, Parcerias & Relacionamentos	9/18 (50,00%)	Vitropor, Viata, Growbusiness, Lineamédica, Joluce Plásticos, IBD, Laffite, Covipor, BTL	base de contactos; relações de confiança com fornecedores; poder de compra por grossista; acesso a parceiro financeiro para negócios de maior investimento (ainda não ativado).

Tabela 29 - Subcategorias da categoria Recursos-Chave

Atividades-Chave

Subcategoria	Nº de Menções	Empresas	Evidências
Gestão, Compliance & Controlo Financeiro	9/18 (50,00%)	Vitropor, Viata, Planimolde, Lineamédica, Joluce Plásticos, IBD, Laffite, Covipor, BTL	Resposta a concursos públicos; controlo de qualidade; orçamento contínuo trimestral; negociação de preços;

			negociação com fornecedores; orçamentação por obra; gestão orçamental de I&D.
Produção, Engenharia & Fabrico Industrial	6/18 (33,33%)	Vitropor, Planimolde, Joluce Plásticos, Laffite, Covipor, BTL	Fabrico de moldes em aço; programação CAD/CAM; afinação e ajustes; Injeção de plástico; Engenharia e desenho à medida; produção e fabrico; compras de matéria-prima; processo de pintura digital, PDLC - vidro comutável.
Vendas, Prospeção & Marketing	9/18 (50,00%)	Vitropor, Viata, Growbusiness, Lineamédica, Joluce Plásticos, IBD, Laffite, Covipor, BTL	marketing e eventos; tráfego pago; branding para clientes; marketing (desde 2020); marketing; literacia financeira.
Operações, Logística & Montagem	9/18 (50,00%)	Vitropor, Viata, Planimolde, Lineamédica, Joluce Plásticos, IBD, Laffite, Covipor, BTL	Desenvolvimento de kits; logística e distribuição; distribuição e logística 24h; instalações; logística; manutenção; instalação e montagem no cliente (postos de trabalho, cablagem, redes).
Gestão de Pessoas, Cultura & Suporte	8/18 (44,44%)	Vitropor, Viata, Planimolde, Lineamédica, IBD, Laffite, Covipor, BTL	Acompanhamento individual; team buildings; formações; questionários semestrais; comunicação interna; Agregação de produtos; gestão comercial e técnica.
Tecnologia, Sistemas & Suporte Técnico	9/18 (50,00%)	Vitropor, Viata, Growbusiness, Planimolde, Joluce Plásticos, IBD, Laffite, Covipor, BTL	Implementação de CRM; automações (n8n); dashboards; recrutamento com filtro de fit cultural.

Tabela 30 - Subcategorias da categoria Atividades-Chave

Parcerias Principais

Subcategoria	Nº de Menções	Empresas	Evidências

Prestadores de Serviços & Outsourcing	7/18 (38,89%)	Vitropor, Viata, Planimolde, Growbusiness, Lineamédica, Joluce Plásticos, BTL	Freelancer de automações; prestador de tráfego pago; developer web; Outsourcing de suporte (marketing, contabilidade, redes sociais); outsourcing operacional (instalações complexas — TV, access points, câmaras em hotéis);
Fornecedores de Materiais & Componentes	9/18 (50,00%)	Vitropor, Viata, Planimolde, Lineamédica, Joluce Plásticos, IBD, Laffite, Covipor, BTL	fornecedores de aço; fornecedores de acessórios; Fornecedores de matéria-prima; fornecedores de componentes; Fornecedores de matéria-prima; fornecedores de componentes especializados.
Parceiros Financeiros & Mercado	7/18 (38,89%)	Vitropor, Viata, Lineamédica, Joluce Plásticos, IBD, Laffite, BTL	banca; acionistas; bancos; parceiro financeiro para negócios de investimento elevado (não usado até à data).
Reguladores, Certificação & Tecnologia	6/18 (33,33%)	Growbusiness, Lineamédica, IBD, Laffite, Covipor, BTL	centro tecnológico do setor; laboratórios de certificação; protocolo europeu QR Code (em curso); entidades certificadoras; Infarmed.
Parceiros Comerciais & Exclusividades	7/18 (38,89%)	Vitropor, Viata, Lineamédica, Joluce Plásticos, IBD, Laffite, Covipor	Fabricantes parceiros (Steriset); marca alemã de implantes (exclusiva); "canal de parceiros" para captação (é Canal, não Parceria);
Relações Internas & Coopetição	7/18 (38,89%)	Vitropor, Viata, Planimolde, IBD, Laffite, Covipor, BTL	concorrência como parceiro pontual; concorrentes-parceiros; diretores de operações do grupo.

Tabela 31 - Subcategorias da categoria Parcerias Principais

Estrutura de Custos

Subcategoria	Nº de Menções	Empresas	Evidências

Matérias-Primas, Materiais & Energia	9/18 (50%)	Vitropor, Planimolde, Lineamédica, Joluce Plásticos, Laffite, Covipor, BTL , King Road Tours, Cork Supply	Matérias-primas; energia elétrica; Matéria-prima (maior peso); Cortiça (sazonal/variável); energia; matérias técnicas (colas, microesferas); Matéria-prima/energia (~70% do custo base).
Pessoas & Mão-de-Obra	9/18 (50%)	Vitropor, Planimolde, Lineamédica, Joluce Plásticos, IBD, Laffite, Covipor, BTL, King Road Tours	Mão-de-obra; equipas comercial e técnica; Pessoas (maior investimento); salários.
Tecnologia & Infraestrutura	9/18 (50%)	Vitropor, Viata, Planimolde, Growbusiness, Lineamédica, Joluce Plásticos, IBD, Laffite, Covipor, BTL	Hardware/infraestrutura tecnológica (custo significativo e volátil); transporte; instalações;
Operações, Logística & Armazenagem	10/18 (55,56%)	Vitropor, Viata, Lineamédica, Joluce Plásticos, IBD, Laffite, Covipor, BTL , AmplitudeNet, Codil	Compra de produto; transporte e logística; Aquisição de produtos; isolamento e variantes técnicas.
Marketing, Eventos & Vendas	10/18 (55,56%)	Vitropor, Viata, Planimolde, Growbusiness, Lineamédica, Joluce Plásticos, IBD, Laffite, Covipor, BTL	marketing; expansão para Lisboa; tráfego pago; eventos; comunicação e marca; eventos; ofertas.
I&D, Certificação & Equipamentos	9/18 (50%)	Vitropor, Planimolde, Lineamédica, Joluce Plásticos, IBD, Laffite, Covipor, BTL, Codil	amortização de máquinas; controlo de qualidade; mão-de-obra; I&D (~350 mil€/ano); certificação; amortização de equipamentos;
Custos Fixos & Subcontratação	12/18 (66,67%)	Vitropor, Viata, Planimolde, Growbusiness, Lineamédica, Joluce Plásticos, IBD, Laffite, Covipor, BTL , AmplitudeNet, Codil	subcontratação pontual; subcontratação; orçamento anual definido e revisto;.

Tabela 32 - Subcategorias da categoria Estrutura de Custos

4.3 - Codificação com Categorias Gerais

Definição das Categorias

As catorze categorias apresentadas nesta secção resultam de um processo de codificação que cruza os nove blocos do Business Model Canvas com dimensões transversais que emergiram do conteúdo das entrevistas, não diretamente enquadráveis num único bloco. Antes da apresentação de cada tabela de subcategorias, define-se de seguida o que cada categoria procura captar, de modo a explicitar o critério de codificação subjacente e a reduzir a ambiguidade na leitura dos resultados.

Setor — o tipo de atividade económica em que a empresa se insere, tal como descrito pelo próprio entrevistado (por exemplo, indústria de transformação, revenda, consultoria, software), e não necessariamente coincidente com a classificação setorial formal (CAE) da empresa.

Equipa Comercial — a forma como a empresa organiza a função comercial: se existe um gestor de cliente dedicado, uma equipa segmentada por tipo de cliente, uma equipa comercial indiferenciada, ou nenhuma estrutura comercial formalizada.

Proposta de Valor — os atributos que a empresa identifica, na primeira pessoa, como fundamento da sua diferenciação face à concorrência (qualidade, inovação/tecnologia, preço, exclusividade, proximidade ou antecipação). É a categoria com maior densidade de evidência do estudo e a base direta da categoria Posicionamento.

Concorrência — a forma como a empresa qualifica a sua relação com os concorrentes no mercado: confronto direto, relação ambígua de concorrente-parceiro, ou pressão de concorrência internacional baseada em custo.

Receita — o padrão da estrutura de receitas da empresa, distinguindo entre uma base de receita diversificada por várias linhas ou segmentos, concentrada numa fonte dominante, ou planeada de forma antecipada e formal.

Posicionamento — a forma como a empresa se situa, na sua própria leitura, face ao mercado e à concorrência, a partir dos atributos diferenciadores identificados na Proposta de Valor (premium, líder, commodity, nicho ou alternativa). As cinco subcategorias são definidas em detalhe mais abaixo, junto da respetiva tabela.

Relações Comerciais — o modelo de relacionamento comercial mantido com os clientes: próximo e direto, mediado por uma estrutura de backoffice, ou mediado por terceiros.

Parcerias — a natureza dos acordos de colaboração externa da empresa: terceirização de atividades fora do core business, parcerias estratégicas de médio-longo prazo, relações de parceiro-concorrente, ou parcerias não exclusivas.

Visão do Entrevistado — não uma característica da empresa, mas a postura discursiva do próprio entrevistado ao refletir sobre o negócio (por contraste com a concorrência, reconhecimento aberto de fragilidades, ou ceticismo face ao exercício). As três subcategorias são definidas em detalhe mais abaixo, junto da respetiva tabela.

Padrões de Execução Estratégica — o modo como a estratégia é efetivamente executada e ajustada no terreno, distinguindo entre uma estratégia-guarda-chuva deliberadamente flexível, um planeamento formal multiárea, um ajuste por acumulação de decisões, mudança por alteração de contexto, ou oscilação entre planeado e não-planeado.

História como Fator Ambíguo — o papel que a antiguidade e a trajetória histórica da empresa desempenham no seu posicionamento estratégico atual, podendo funcionar como herança-vantagem (credibilidade, pipeline comercial) ou como herança-travão (resistência a decisões mais arrojadas).

Concorrentes — se e como a empresa nomeia concorrentes específicos: concorrência direta identificada pelo nome, coopetição com entreajuda pontual, concorrência internacional por custo, ou ausência de concorrentes nomeados.

Pilares e Valores — os valores organizacionais que a empresa declara como estruturantes da sua atuação (proximidade, credibilidade no cumprimento, ética/transparência, ou as pessoas como pilar central).

Fragilidades — as vulnerabilidades e limitações que a própria empresa reconhece, sem indução direta da pergunta, incluindo exposição a matérias-primas voláteis, marketing limitado, risco de redução a commodity, travão do caráter familiar, ou dificuldade de retenção de pessoal.

Setor

Subcategoria	Nº de Menções	Empresas	Exemplo de Citação
Indústria de transformação	6/18 (33,33%)	Vitropor, Covipor, Laffite, Joluce, Cork Supply, Codil	"...é uma empresa que transforma vidros para janelas e vãos e vidros para a construção."
Instalações industriais	1/18 (5,56%)	BTL	"...nós possamos produzir equipamentos, instalações e soluções de engenharia para os projetos a que somos convidados a participar. ";"Está ligada ao mobiliário plástico, pronto, no fundo é o nosso core business. "
Revendedor	2/18 (11,11%)	Viata, IBD	" uma pessoa faz uma encomenda hoje passada 24 horas está a receber a encomenda onde desejar."
Serviços de consultoria	2/18 (11,11%)	BC360, Growbusiness	"...prestar apoio às empresas do grupo, por exemplo, na área das pessoas, na área da contabilidade e eu acabei por passar, por exemplo, com o departamento nessa empresa, que aplica a todas as unhas do grupo."
Software	2/18 (11,11%)	E-Goi, AmplitudeNet,	"...comercialização do nosso software de serviço."
Indústria de moldes / Fornecedor intermédio	1/18 (5,56%)	Planimolde	
Mobilidade Elétrica	1/18 (5,56%)	Enable	"A empresa só faz isto. 100% é só a mobilidade elétrica."

Serviços financeiros e outros	3/18 (16,67%)	Banco Carregosa, King Road Tours	"... Banco na área da gestão de patrimónios. "

Tabela 33 - Subcategorias da categoria Setor

Equipa Comercial

Subcategoria	Nº de Menções	Empresas	Exemplo de Citação
Gestor de cliente dedicado	2/18 (11,11%)	Banco Carregosa, BTL	"os nossos private takers ..."; "habitualmente, acabamos por ter um dono de projeto, uma equipa por cada projeto, que acompanha toda a vida útil da instalação, do equipamento ou de tudo o que fazer.";" Podemos dizer que tem um responsável máximo. E depois tem mais três gestores de clientes. Dentro da carteira de clientes, cada um está com determinados mercados. Está com determinados clientes."
Equipa por segmento	4/18 (22,22%)	Viata, IBD, Covipor, Laffite	"Normalmente fazemos, o comercial sénior, ou o responsável do comercial, trabalha maioritariamente de empresas de grandes contas. Contas de grande volume e grandes contas. O comercial chamado mid-level, chamemos-lhe assim, acaba por trabalhar mais as contas PMEs e o comercial mais júnior trabalha as empresas novas e os negócios online. É assim que nós diferenciamos.";"ma equipa comercial dedicada aos clientes e uma equipa técnica também dedicada aos clientes..."
Equipa comercial indiferenciada	2/18 (11,11%)	E-goi, Covipor	"...qualquer cliente pode pegar no telefone e falar com quem quiser a empresa"
Sem equipa comercial	3/18 (16,67%)	Enable, BC360, Planimolde	

Tabela 34- Subcategorias da categoria Equipa Comercial

Proposta de Valor

Subcategoria	Nº de Menções	Empresas	Exemplo de Citação
Diferenciação pela qualidade	12/18 (66,67%)	Viata, Banco Carregosa, BTL, IBD, BC, BTL, Covipor, Laffite, IBD, Joluce, Lineamédica, Growbusiness, Planimolde, Vitropor	" Acima de tudo é a proximidade com o cliente e a qualidade de serviço que nós fazemos."
Diferenciação pela inovação/tecnologia	8/18 (44,44%)	Vitropor, BTL, Covipor, Laffite, Joluce, E-Goi, Growbusiness, Enable Mobility	"...uma das coisas que nos diferencia para além da tecnologia é a proximidade,..";"..nós ganhamos a Prémio Inovação de Serviços na Tectónica, este ano, com o serviço de Lumiglass ID,";"..nós trazemos ao mercado basicamente é nós termos os melhores fornecedores a trabalhar connosco. Os melhores fornecedores a nível mundial."
Diferenciação por preço	2/18 (11,11%)	Enable, Viata	"Uma das coisas que nós prometemos e estamos a cumprir, é oferecer ao cliente um preço mais transparente..."
Diferenciação pela exclusividade	1/18 (5,56%)	Banco Carregosa	"E, portanto, somos um banco em que temos um modelo de negócio que é pouco visto pela banca tradicional, pela banca de retalho, e que os clientes da private banking ainda apreciam, e os clientes da poupança e investimento ainda apreciam. E, portanto, de facto, tem muito a ver com esta lógica de ter uma proposta de valor bastante diferenciada. "
Diferenciação pela proximidade	5/18 (27,78%)	E-goi, Viata, BC360, Covipor, Planimolde	"...uma das coisas que nos diferencia para além da tecnologia é a proximidade,.."; " a mais-valia de ter este apoio disponível, alguém focado nesta parte das pessoas, do bem-estar delas, tentar perceber aqui as dinâmicas, ver que pode ser melhorada, ...";"Somos uma empresa pequena, qualquer um sabe que estamos em Estarreja pode vir aqui se for caso disso."

Diferenciação pela antecipação	7/18 (38,89%)	Enable, Banco Carregosa, Covipor, Laffite, Joluce, Lineamédica, Growbusiness	"...máxima inovação e pioneirismo, rede de carregamento para pesados mercadorias. Aqui sim, totalmente diferenciador e inovador que é pela primeira vez. "

Tabela 35 - Subcategorias da categoria Proposta de Valor

Concorrência

Subcategoria	Nº de Menções	Empresas	Exemplo de Citação
Concorrência direta	4/18 (22,22 %)	E-goi, Enable, Banco Carregosa, Covipor	"continuamos mensalmente a olhar para a concorrência."; "Estas quatro empresas que eu estava a falar,...";"A concorrência é concorrência. São empresas totalmente separadas. Há situações pontuais que até podem ser clientes."
Concorrente-parceiro	2/18 (11,11 %)	Covipor, BTL	"...às vezes até somos concorrentes e parceiros na mesma obra, porque nós perdemos essa obra para eles porque deram preço e, de repente, eles não têm capacidade..."
Concorrência internacional por Custo	3/18 (16,67 %)	Joluce, Lineamédica, Planimolde	"a Turquia tem preços energéticos muito mais baixos"

Tabela 36 - Subcategorias da categoria Concorrência

Receita

Subcategoria	Nº de Menções	Empresas	Exemplo de Citação
Diversificada	9/18 (50%)	Vitropor, Banco Carregosa, BTL, Covipor, IBD, Joluce, Lineamédica, Viata, Enable Mobility	"... temos os três níveis de produtos, ..";" A exportação também tem um peso significativo no vosso... É um terço. Nós temos um terço de exportação, um terço da nossa faturação é fachada e o outro terço é mercado residencial."; "ós temos quatro segmentos de produtos.";"E ainda vamos estudando algumas situações de

			como combater a sazonalidade com outro tipo de produtos."
Concentrada	6/18 (33,33%)	E-goi, Enable, Viata, Vitropor, Growbusiness, Planimolde	"No final deste ano 26, a maior parte da faturação será resultante da cobrança de taxas de utilização da rede de carregamento.Isto é uma parte. E a outra parte será da venda de energia. Em Portugal o negócio está separado."; ""Vendas e alugueres, 50-50."
Planeada	3/18 (16,67%)	BC360, Growbusiness, Planimolde	

Tabela 37 - Subcategorias da categoria Receita

Posicionamento

Subcategoria	Nº de Menções	Empresas	Exemplo de Citação
Premium	1/18 (5,56%)	Banco Carregosa	"...trabalhamos dentro de uma área em que nós acreditamos com este mindset mais de boutique financeira, mais de ir no banco privado, ainda que sejamos grandes, mas ir no banco privado faz com que nós tenhamos uma proposta de valor diferente. "
Líder	3/18 (16,67%)	BTL, Covipor, Joluce	"...carácter distintivo no mercado e posicionar-nos como uma empresa de referência. "; "...já temos uma dimensão no topo mesmo."; "Também, por exemplo, a nível nacional, somos a principal empresa do setor."
Commodity	3/18 (16,67%)	Covipor, IBD	"...nós queremos sair da comodity completamente."; "neste momento é o preço... porque é uma commodity"
Nicho	2/18 (11,11%)	BC360; Growbusiness	"isto para já é uma área muito pouco explorada a nível nacional"
Alternativa	2/18 (11,11%)	Enable, Planimolde	

Tabela 38 - Subcategorias da categoria Posicionamento

O Posicionamento está diretamente relacionado com os atributos diferenciadores

identificados na Proposta de Valor (Tabela 35): é a forma como cada empresa se situa, na sua própria leitura, face ao mercado e à concorrência a partir desses atributos. Definem-se de seguida as cinco subcategorias identificadas:

Premium — empresas que se colocam num patamar superior de valor percebido, associando-se a uma lógica de exclusividade, sofisticação ou "boutique", em que o preço mais elevado é aceite pelo cliente como contrapartida de um serviço ou produto diferenciado. É o caso do Banco Carregosa, que se define explicitamente por oposição à banca de retalho tradicional.

Líder — empresas que se percecionam como referência no seu setor ou mercado, seja pela dimensão, pela antiguidade ou por uma posição de topo já consolidada. BTL, Covipor e Plásticos Joluce reivindicam este estatuto de forma direta, associando-o a um caráter distintivo face aos restantes concorrentes.

Commodity — empresas que reconhecem operar num registo pouco diferenciado, em que o produto ou serviço é substituível pelo da concorrência e a decisão de compra tende a ser dominada pelo preço. Ao contrário das restantes subcategorias, esta é sistematicamente descrita pelos entrevistados (Covipor, Global IBD) como uma condição indesejada, que procuram ativamente ultrapassar.

Nicho — empresas que atuam num segmento de mercado estreito e pouco explorado a nível nacional, com reduzida densidade concorrencial direta. BC360 e Growbusiness enquadram-se aqui, apoiando o seu posicionamento na escassez de alternativas comparáveis.

Alternativa — empresas que não se apresentam como líderes nem como referência estabelecida, mas como uma opção diferente face aos operadores já instalados no mercado. Enable e Planimolde ilustram este posicionamento, construído mais pela proposta de uma via distinta do que pela dimensão ou pela antiguidade.

Síntese — Atributos Diferenciadores por Empresa

A tabela seguinte cruza as empresas que mencionaram diretamente atributos diferenciadores na Proposta de Valor (Tabela 35) com a subcategoria de Posicionamento (Tabela 38) em que, quando aplicável, foram também codificadas.

Empresa	Atributos Diferenciadores Mencionados	Subcategoria de Posicionamento
Banco Carregosa	Qualidade; Exclusividade; Antecipação	Premium
BTL	Qualidade; Inovação/Tecnologia	Líder
Covipor	Qualidade; Inovação/Tecnologia; Proximidade; Antecipação	Líder; Commodity
Plásticos Joluce	Qualidade; Inovação/Tecnologia; Antecipação	Líder
Global IBD	Qualidade	Commodity
BC360	Qualidade; Proximidade	Nicho
Growbusiness	Qualidade; Inovação/Tecnologia; Antecipação	Nicho
Enable Mobility	Inovação/Tecnologia; Preço; Antecipação	Alternativa
Planimolde	Qualidade; Proximidade	Alternativa
Viata	Qualidade; Preço; Proximidade	Não codificada
Laffite	Qualidade; Inovação/Tecnologia; Antecipação	Não codificada
Linea Médica	Qualidade; Antecipação	Não codificada
Vitropor	Qualidade; Inovação/Tecnologia	Não codificada
E-Goi	Inovação/Tecnologia; Proximidade	Não codificada

Tabela 39 - Síntese dos Atributos Diferenciadores por Empresa e respetivo Posicionamento

Duas leituras decorrem diretamente do cruzamento. Primeiro, das 14 empresas que mencionam explicitamente pelo menos um atributo diferenciador na Proposta de Valor, apenas 9 foram também codificadas numa subcategoria explícita de Posicionamento — as restantes cinco (Viata, Laffite, Linea Médica, Vitropor, E-Goi) descrevem o que as diferencia sem formularem uma leitura explícita de onde se situam

face à concorrência. Segundo, a Covipor surge simultaneamente como Líder e como Commodity, o que não é uma inconsistência de codificação: reflete uma tensão já visível nas suas próprias citações, entre a posição de referência que reivindica no setor e o registo de commodity de que procura ativamente sair.

Relações Comerciais

Subcategoria	Nº de Menções	Empresas	Exemplo de Citação
Próxima	6/18 (33,33%)	E-goi, Viata, Banco Carregosa, BC360, IBD, Joluce	"...temos esse benefício adicional de podermos ter uma proximidade muito grande junto aos nossos clientes também." ; "Ou seja, nós somos mesmo próximos do cliente. Ou seja, o cliente compra-nos um computador, nós vamos entregar ao cliente. O cliente pede-nos um posto de trabalho, um software as a service, nós vamos montar tudo."; "...nós saímos de portas, dentro das nossas portas, e vamos para dentro das portas dos nossos clientes, e, portanto, estamos muito próximos dos nossos clientes,..."; "olhar personalizado e humano para a organização e para as pessoas, a proximidade com as pessoas "; "muita proximidade mesmo, de muita confiança dos nossos clientes fornecedores"; "procurar que os clientes tenham sempre alguém com quem falar, porque é muito fácil hoje em dia colocar uma máquina de telefones... "
Via Backoffice	1/18 (5,56%)	Covipor	

Tabela 40 - Subcategorias da categoria Relações Comerciais

Parcerias

Subcategoria	Nº de Menções	Empresas	Exemplo de Citação
Terceirização	4/18 (22,22%)	Enable, Viata, BTL, Joluce	"Temos um parceiro externo. Temos um parceiro externo que faz o desenvolvimento da comunicação, e que faz as publicações e que faz as análises."; "Nós fazemos dois tipos de terceirização, para produtos internos, novos, e para reforçar a nossa oferta que também acabamos por terceirizar. Produtos complementares, portanto. "; "Digamos assim, tudo aquilo que não seja de injeção. "
Estratégica	9/18 (50%)	Banco Carregosa, IBD, Vitropor, B.Carregosa, BC, BTL, Covipor, Laffite, IBD, Lineamédica, Viata	"..produtos de terceiros que nós vendemos porque acreditamos neles, porque passam a nossa dúvida, porque passam o nosso carimbo de qualidade e depois são comercializados, .."; "Em cada um destes segmentos nós temos um a dois parceiros,"; "parceria estratégica devidamente selada"
Parceiro-concorrente	3/18 (16,67%)	BTL, Covipor, IBD	"temos parceiros como amigos, portanto, são amigos da BTL, que nos ajudam a construir aquele equipamento e, portanto, acabamos por terceirizar em caso de necessidade."; IBD: coopetição pontual em rutura de stock

Tabela 41 - Subcategorias da categoria Parcerias

Visão do Entrevistado

Subcategoria	Nº de Menções	Empresas	Exemplo de Citação

Contraste com a concorrência	9/18 (50%)	E-goi, Banco Carregosa, Covipor, Joluce, Vitropor, BTL, IBD, Growbusiness, Planimolde	"...quais são os concorrentes que também estão nestes segmentos, e tendo em conta estes concorrentes também, como é que nós nos queremos posicionar e diferenciar destes concorrentes. "; "...com serviços que consideramos que têm melhor qualidade do que os produtos da concorrência,..."; "Ou seja, a minha concorrência nunca pode estar muito longe de mim, porque também compra o vidro com os mesmos descontos que eu compro, compra mais ou menos as mesmas quantidades, tem essa negociação com os fornecedores. Depois, o que é que pode ser mais eficiente? Tem processos produtivos com menos mão de obra, automatismos maiores, e é aqui nos outros 50% que efetivamente pode fazer a diferença. Mas estes outros 50% nunca determinam grandes variações de preço."; "Acredito que sim. Não são muitas as empresas que já estão nesse patamar de reconhecer as pessoas."
Reconhecedor da fragilidade	6/18 (33,33%)	Lineamédica, Covipor, Joluce, BTL, Growbusiness, Planimolde	"...Bom, eu se calhar nas fragilidades posso dizer três fragilidades diferentes todos os dias, portanto, ..."
Cético	1/18 (5,56%)	Planimolde	"Não tem estrutura para andar assim a esmiçar o modelo de negócios desse género... Eu acho que isso é um bocado teórico... o problema principal é que se não há mercado, não há modelo de negócio que valha"

Tabela 42 - Subcategorias da categoria Visão do Entrevistado

Ao contrário das restantes categorias, a Visão do Entrevistado não descreve uma característica da empresa, mas sim a postura discursiva de quem responde — a forma como cada entrevistado se relaciona com o próprio exercício de refletir sobre o negócio. Definem-se de seguida as três subcategorias identificadas:

Contraste com a concorrência — entrevistados que constroem a definição da própria empresa por oposição ao que fazem os concorrentes, situando-se sistematicamente em relação a um "outro" de referência. É a subcategoria mais frequente (9/18), presente em discursos tão distintos como os de E-goi, Banco

Carregosa ou Vitropor.

Reconhecedor da fragilidade — entrevistados que assumem, sem postura defensiva, as limitações e pontos fracos da própria organização, mesmo sem serem diretamente confrontados com essa questão. Linea Médica, Covipor, Plásticos Joluce, BTL, Growbusiness e Planimolde ilustram esta abertura.

Cético — postura, identificada apenas na Planimolde, de reserva face à própria utilidade prática de ferramentas ou exercícios formais de modelação do negócio, valorizando antes a leitura direta do mercado em detrimento de um enquadramento teórico.

Padrões de Execução Estratégica

Subcategoria	Nº de Menções	Empresas	Exemplo de Citação
Estratégia guarda-chuva	7/18 (38,89%)	Global IBD, Laffite, BTL, Covipor, Plásticos Joluce, Growbusiness, Viata	"Tanto podemos oferecer uma solução e desenvolver uma solução para uma empresa que está a começar e posso dar o exemplo, ..."
Planeamento formal multiárea	5/18 (27,78%)	Covipor, Laffite, BTL, Banco Carregosa, Enable	"Mas até chegarmos aí, existe uma visita técnica antes disso, não é só executar a obra, antes disso, existe um processo submetido, uma visita técnica, existe uma análise do lugar com estimativa de número de carregamentos no ano zero, no ano dez e no ano vinte. Existe um business plan do local. Existem critérios aprovados em conselhos de administração para aprovar ou não aquela posição. Depois existem critérios para apresentar uma proposta comercial ao cliente. Ok? E depois existe uma aprovação antes de entrar em obra de um business plan para a execução da obra, que não pode ser pior que aquele que foi aprovado internamente."; "azemos uma estratégia de negócio diferente para a next gen e, portanto, nós temos, lá está, uma estratégia global que

			depois é subdividida em várias sub-estratégias, todas elas têm muitos layers em comum, mas que depois têm as suas adaptações muito específicas,..."; "Nós temos muito bem sistematizado o nosso sistema de gestão integrado, o nosso sistema de qualidade está muito bem construído, ..."
Ajuste por acumulação de decisões	7/18 (38,89%)	Vitropor, Plásticos Joluce, Global IBD, BC360, Growbusiness, Planimolde, Enable	"...tudo o que está a ocorrer em cada momento tem impacto quer nas propostas comerciais que estão a ser dadas quer nos outros projetos que estamos a ocorrer ao mesmo tempo.";" É aprender com o passado, é conseguir prever o futuro e é trabalhar de uma forma muito realista com o presente. "
Mudança por alteração de contexto	6/18 (33,33%)	BC360, Linea Médica, B.Carregosa, Covipor, Laffite, Planimolde	BC (dept. Pessoas) passa de custos absorvidos pela IBD para um modelo de fee mensal estruturado; Lineamédica reconhece ter passado de definir o preço a aceitar o preço num dos seus segmentos; Banco Carregosa cria o segmento "next gen" a pensar no pós-pandemia; Planimolde muda fornecedor de aço e diversifica de setor por crise do automóvel
Oscilação entre planeado e não-planeado	5/18 (27,78%)	Linea Médica, BTL, Covipor, Growbusiness, Planimolde	Lineamédica planeia internalizar a logística de implantes, contrata equipa, e depois suspende a decisão por subida de custos externos; BTL ajusta o plano de custos "à medida" sempre que deteta desvio no sistema em tempo real; Growbusiness tem banda de preço padrão ajustada informalmente por projeto; Planimolde tem sistema de qualidade formal vivido como pouco substantivo na prática

Tabela 43 - Subcategorias da categoria Padrões de Execução Estratégica

História como Fator Ambíguo

Subcategoria	Nº de Menções	Empresas	Exemplo de Citação
Herança como vantagem	6/18 (33,33%)	Plásticos Joluce, Covipor, Laffite, BTL, Planimolde, Banco	"...um know-how de quase 200 anos em patrimónios e em cima de um modelo de negócio relacional."; "Com 46 anos de história, a BTL consegue ter um pipeline comercial muito forte e robusto que faz com que os clientes venham diretamente bater à nossa porta

		Carregosa	e nós temos esse caráter mais facilitado de termos que apresentar propostas e irmos lá mostrar.";"Covipor, 75 anos, isto vale no mercado? Ainda vale."
Herança como travão	2/18 (11,11%)	Plásticos Joluce, Laffite	" O facto de também sermos uma empresa... Carácter familiar... Também... Tem as suas... As suas questões em termos de... Do arrojo, de avançar... "

Tabela 44 - Subcategorias da categoria História como Fator Ambíguo

Concorrentes

Subcategoria	Nº de Menções	Empresas	Exemplo de Citação
Concorrência direta nomeada	6/18 (33,33%)	Laffite, Covipor, Plásticos Joluce, Linea Médica, Planimolde, Enable	"...galp, prio ou EDP."
Coopetição com entreajuda	3/18 (16,67%)	Global IBD, BTL, Covipor	"...aquilo que fazemos, procuramos players no mercado da nossa indústria, que também são nossos concorrentes, eventualmente, que temos parceiros como amigos, portanto, são amigos da BTL, que nos ajudam a construir aquele equipamento e, portanto, acabamos por terceirizar em caso de necessidade."
Concorrência internacional por custo	3/18 (16,67%)	Plásticos Joluce, Linea Médica, Planimolde	a Turquia tem preços energéticos muito mais baixos"
Sem concorrentes nomeados	5/18 (27,78%)	Vitropor, BC360, E-Goi, Growbusiness, Viata	

Tabela 45 - Subcategorias da categoria Concorrentes

Pilares e Valores

Subcategoria	Nº de Menções	Empresas	Exemplo de Citação
Proximidade como valor	11/18 (61,11%)	Vitropor, Banco Carregosa, BC360, Covipor, Laffite, Global IBD, Plásticos Joluce, E-Goi, Growbusiness, Planimolde, Viata	"Acima de tudo, qualidade do serviço e proximidade ao cliente."; "temos uma filosofia muito customer centric, temos um modelo de negócio todo nós pensado customer centric, para ter uma noção, por exemplo, o LPS é um KPI transversal à organização e a todos os colaboradores do banco, portanto, toda a gente sabe que tem como contribuir para a satisfação do cliente, e para a fidelidade do cliente, e para a recomendação do cliente, ..."
Credibilidade no cumprimento	6/18 (33,33%)	Plásticos Joluce, Laffite, Covipor, Linea Médica, Growbusiness, Planimolde	"E é aí que nós vamos nos diferenciar e achamos que, depois, até as outras empresas transformadoras de vidro poderão ter também este sistema a funcionar, vão ter de certeza, aquelas que quiserem, de facto, ser credíveis."
Ética/transparência como valor	3/18 (16,67%)	BC360, BTL, Enable	"Portanto, transparência é um desses pontos."
Pessoas como pilar declarado	5/18 (27,78%)	BTL, Laffite, Global IBD, Viata, BC360	"Os valores humanos devem ser respeitados. Portanto, as empresas são feitas de pessoas para pessoas, ainda. E, portanto, esse é o maior trunfo que nós temos. É lidar com as pessoas.";"...capacidade técnica, qualidade e graças às pessoas que têm essa capacidade técnica e esse brilho de fazer as coisas com qualidade, sem dúvida. "

Tabela 46 - Subcategorias da categoria Pilares e Valores

Fragilidades

Subcategoria	Nº de Menções	Empresas	Exemplo de Citação

Exposição a matéria-prima volátil	4/18 (22,22%)	Vitropor, BTL, Plásticos Joluce, Planimolde	"Não há nada que a BTL compre na China, até porque não pode. Isto é uma limitação. A BTL não pode comprar nada na China nem na Índia.";"... estamos dependentes do mundo, estamos dependentes daquilo que os mercados próprios, os mercados até diria bolsista mesmo, porque isso obriga-nos a ter que refletir no cliente final esse preço, portanto, a guerra do irão, por hipótese, obriga-nos a que tenhamos que replicar a oscilação de preços que a matéria-prima nos obriga a replicar no cliente, numa proposta, é um facto."
Marketing/comunicação fraca ou limitada	3/18 (16,67%)	Covipor, Laffite, Growbusiness	"não tenho orçamento para estar a fazer redes sociais";
Reduzido a commodity/price taker	4/18 (22,22%)	Covipor, Linea Médica, Planimolde, Viata	"Portanto, é muito provável que ganhamos sempre melhor preço do que qualquer retalhista..."; "Nós, neste momento, estamos completamente nas mãos do serralheiro e do carpinteiro e do, enfim, de quem faz as janelas."
Caráter familiar como travão	3/18 (16,67%)	Plásticos Joluce, Growbusiness, Planimolde	Joluce reconhece que o "caráter familiar" trava "o arrojo, de avançar" face a multinacionais mais arrojadas
Dificuldade de retenção de pessoal	3/18 (16,67%)	BTL, Linea Médica, Planimolde	"..., não ter pessoal qualificado para substituir estas pessoas, para mim é uma das maiores fragilidades."
Falta de informação do consumidor	2/18 (11,11%)	Banco Carregosa, Covipor	"É um problema porque nas gerações de pessoas mais jovens não sabem, fazem asneiras e nós não queremos que as pessoas façam asneiras e segundo, porque não sabem, têm medo e tendo medo, não fazem as coisas que deveriam fazer. E portanto, nós, se calhar nos Estados Unidos temos uma sociedade como um todo que tem o mindset de investimento que tem o mindset da forra de investimento e se calhar nós em Portugal as pessoas continuam a guardar quase o dinheiro debaixo do colchão e continuam a aplicar as suas poupanças em produtos que não têm taxas de juros em reais negativos e portanto as pessoas têm que perceber que há outro mundo para além do depósito a prazo e do certificado de aforro e dos

			PPRs, e dos PPRs."; "estamos a trabalhar uma estratégia de trabalhar a literacia do vidro nos nossos clientes, para tentar sair da commodity,..."
Sem evidência suficiente	4/18 (22,22%)	Global IBD, E-Goi, Enable, BC360	

Tabela 47 - Subcategorias da categoria Fragilidades

5 - Conclusão

5.1 - Síntese dos Resultados e Considerações Teóricas

Antes de discutir os resultados à luz da literatura revista no Capítulo 2, importa recuperar os padrões mais salientes da codificação apresentada no Capítulo 4: a Proposta de Valor e os Recursos-Chave destacam-se pela densidade e transversalidade da evidência recolhida, ao passo que a emergência de relações de coopetição num subconjunto mais restrito de empresas industriais sugere um fenómeno real, ainda que não generalizável à totalidade do grupo de estudo.

A presente investigação permitiu analisar, em contexto real no tecido empresarial português, a articulação entre a utilização do Business Model Canvas e os processos de formulação e implementação da estratégia organizacional. O confronto entre o enquadramento teórico e os resultados recolhidos permite extrair algumas conclusões fundamentais

Os resultados empíricos demonstram que o Business Model Canvas atua predominantemente como um instrumento de diagnóstico, comunicação e reflexão organizacional. Mais do que uma ferramenta prescritiva ou de planeamento preditivo, o modelo funciona como um "espelho" estruturado que permite aos decisores traduzir a prática operacional diária e o conhecimento tácito numa arquitetura visual compreensível e partilhável. A aplicação dos nove blocos facilita a identificação de alinhamentos e incoerências entre a proposta de valor e a infraestrutura operacional e financeira, funcionando como um mecanismo de mediação entre o pensamento estratégico e a sua operacionalização.

A análise da atividade estratégica revela uma clara convergência com a perspetiva do incrementalismo lógico (Quinn, 1980) e com a teoria das estratégias emergentes e "guarda-chuva" de Mintzberg e Waters (1985). Na maioria das organizações estudadas, a estratégia não decorre de planos formais rígidos ou deliberados, mas sim de um processo contínuo de aprendizagem e adaptação, no qual o padrão de ação resulta da acumulação de decisões diárias perante as oscilações do

mercado. O BMC demonstra utilidade ao conferir estrutura e intenção a este fluxo emergente, permitindo reorganizar a lógica de negócio à medida que novas oportunidades e constrangimentos surgem.

Do ponto de vista da vantagem competitiva, a evidência sustenta os pressupostos da Resource-Based View (RBV). Os blocos com maior densidade de evidência e relevância estratégica — a Proposta de Valor e os Recursos-Chave — evidenciam que a sustentabilidade do negócio assenta primariamente no capital humano especializado, na cultura organizacional, no conhecimento acumulado e na reputação. Observa-se que a diferenciação das empresas analisadas rejeita a competição puramente baseada no preço, ancorando-se no acompanhamento personalizado, no modelo de consultoria de proximidade e na entrega de soluções integradas "chave-na-mão".

Alinhando-se com as críticas de Axelsson (1992) aos modelos clássicos de posicionamento competitivo de Porter, o estudo confirma que a posição da empresa dentro de uma rede complexa de relações é tão determinante quanto o seu posicionamento concorrencial. A emergência do fenómeno da coopetição (cooperação pontual entre concorrentes diretos), observada de forma mais explícita na BTL, na Covipor e na Global IBD, demonstra que as fronteiras da organização são porosas nalguns setores industriais. A capacidade de estabelecer parcerias estratégicas para partilha de capacidade produtiva, desenvolvimento tecnológico ou resposta a picos de procura constitui um vetor essencial de resiliência e flexibilidade operacional.

Em síntese, e retomando as questões de investigação enunciadas no Capítulo 1: a questão principal — de que forma a utilização do BMC se relaciona com a formulação e implementação da estratégia organizacional — encontra resposta no conjunto da discussão anterior: o BMC funciona sobretudo como instrumento de diagnóstico, comunicação e mediação entre o pensamento estratégico e a sua operacionalização, articulando-se com a estratégia de forma incremental e emergente, e não por via de um plano formal rígido. Quanto às questões secundárias: a primeira — que elementos do BMC se revelam mais relevantes na definição e operacionalização da estratégia — encontra resposta na centralidade da Proposta de Valor e dos Recursos-Chave, discutida acima; a segunda — de que modo as respostas obtidas refletem a orientação estratégica

das empresas — é respondida pela convergência com o incrementalismo lógico e as estratégias emergentes. A terceira — que semelhanças e diferenças se observam entre empresas de diferentes dimensões e setores — encontra resposta mais parcial: o fenómeno da coopetição concentra-se nas empresas de perfil industrial (BTL, Covipor, Global IBD), mas o grupo de estudo, com predomínio de empresas de maior dimensão (ver Limitações, secção 5.3), não permite uma comparação sistemática entre dimensões organizacionais.

Proposta de novo bloco: "Destino Estratégico"

A literatura revista e os dados recolhidos nesta investigação evidenciam que o Business Model Canvas de Osterwalder e Pigneur (2010) possui um caráter predominantemente estático e descritivo, focando-se no estado presente do modelo de negócio (as-is). Contudo, uma ferramenta ao serviço da gestão estratégica necessita de incorporar vetores dinâmicos de intencionalidade (to-be).

Para colmatar a ausência de um vetor direcional explícito, propõe-se a evolução do modelo através do Business Model Canvas Estratégico - BMCE, mediante a adição de um décimo bloco transversal topo/fundacional: "Destino Estratégico".

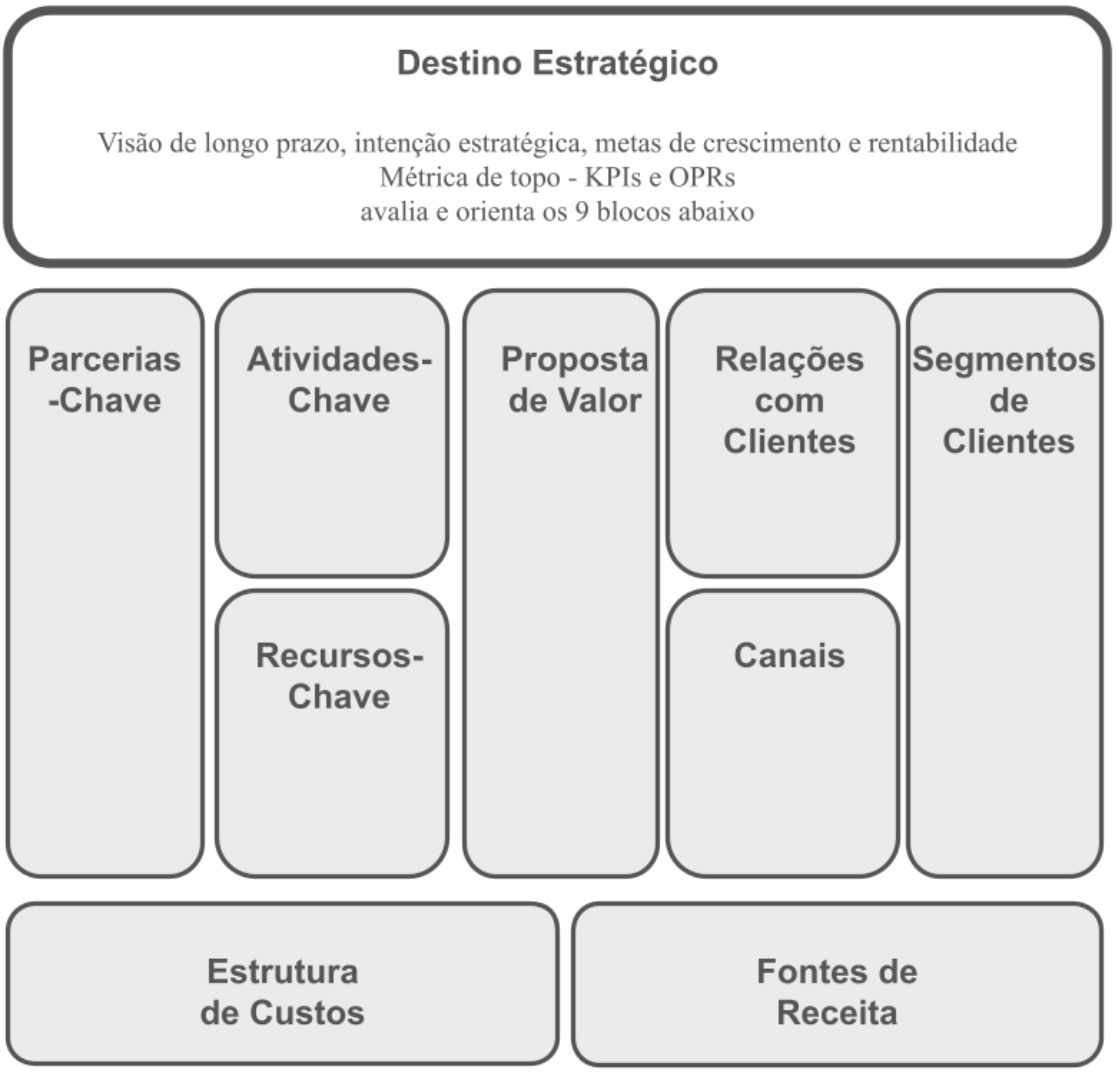


Figura 7 - Business Model Canvas Estratégico

A caracterização e a integração do novo bloco proposto, denominado "Destino Estratégico", configuram-se como um elemento de nível superior destinado a explicitar a visão de longo prazo, a intenção estratégica e as metas fundamentais de crescimento e rentabilidade da organização. Adicionalmente, esta dimensão integra o estabelecimento formal das métricas e indicadores de desempenho de topo — como os Key Performance Indicators (KPIs) e os Objectives and Key Results (OKRs) —, conferindo o enquadramento analítico que orienta e justifica as reconfigurações dinâmicas na arquitetura do modelo de negócio.

No âmbito do processo de gestão estratégica, a incorporação desta dimensão cumpre uma tripla função integradora no modelo de análise. Em primeiro lugar, estabelece uma ancoragem temporal indispensável, ao conectar a estrutura operacional e relacional retratada nos nove blocos convencionais do Canvas com os múltiplos horizontes temporais de decisão, designadamente no curto, médio e longo prazo.

Em segundo lugar, a dimensão atua como critério de avaliação e ajustamento, fornecendo o parâmetro teleológico face ao qual a eficácia e a coerência sistémica das combinações dos restantes blocos são aferidas. Tal como evidenciado na literatura por Heikkilä et al. (2018), a orientação estratégica da empresa condiciona diretamente a forma como o Canvas é percorrido, observando-se que organizações focadas no crescimento tendem a iniciar a análise a partir do segmento de clientes, enquanto organizações orientadas para a eficiência de custos iniciam o processo pela estrutura infraestrutural. A formalização explícita da intenção de partida permite, assim, estruturar fundamentadamente essa navegação.

Por fim, o bloco funciona como uma ponte conceptual entre as fases de formulação e de execução estratégica. Ao explicitar os alvos estratégicos, previne-se que a ferramenta seja reduzida a um inventário estático e descritivo das operações vigentes, elevando-a à condição de um guia dinâmico para a tomada de decisão e para a transformação organizacional.

O BMCE não é a primeira tentativa de superar o caráter estático do modelo original. O Value Proposition Canvas (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith, 2014) aprofunda o bloco da Proposta de Valor, testando sistematicamente o seu ajuste às tarefas, dores e ganhos de cada segmento de clientes; o BMC em três camadas de Joyce e Paquin (2016) sobrepõe ao modelo original uma camada ambiental e uma camada social, alargando a leitura da criação de valor para além da dimensão puramente económica. Nenhuma das duas extensões resolve, contudo, o problema que motiva o BMCE: ambas aprofundam blocos ou dimensões já existentes do modelo, mas mantêm o seu caráter descritivo do presente (as-is), sem introduzir um vetor de intencionalidade direcional (to-be). O BMCE não compete, por isso, com estas propostas — é complementar a ambas, podendo em princípio coexistir com qualquer uma delas, na

medida em que atua num eixo distinto: não aprofunda um bloco existente nem acrescenta uma camada de análise, mas introduz a dimensão temporal e teleológica que nenhuma das duas contempla.

Importa, por fim, reconhecer os limites da própria proposta: o BMCE é, nesta fase, um contributo conceptual, não testado empiricamente no âmbito deste estudo. A sua validação — nomeadamente se a explicitação formal de metas e intenção estratégica melhora, na prática, a capacidade do instrumento para orientar decisões futuras — fica para investigação futura, adiante enunciada.

5.2 - Implicações para a Gestão

Dos resultados anteriores decorrem implicações diretas para a prática de gestão, para além do seu interesse teórico. Em primeiro lugar, na medida em que o BMC funciona sobretudo como instrumento de diagnóstico e comunicação, e não como plano preditivo fechado, recomenda-se aos gestores que o utilizem de forma iterativa e recorrente — como ferramenta de alinhamento interno entre decisores, e não como um documento estático produzido uma única vez e depois arquivado.

Em segundo lugar, a centralidade da Proposta de Valor e dos Recursos-Chave, e a confirmação dos pressupostos da RBV, sugerem que a prioridade de gestão deve recair sobre a proteção e o desenvolvimento deliberado destes recursos intangíveis — capital humano especializado, cultura organizacional, conhecimento acumulado e reputação — como base primária da vantagem competitiva, em detrimento de estratégias de competição pelo preço.

Em terceiro lugar, a evidência de coopetição concentrada nas empresas de perfil industrial (BTL, Covipor, Global IBD) tem uma implicação de gestão específica para este contexto: em setores com estruturas de capacidade produtiva partilhada, os gestores beneficiam de considerar formas de cooperação seletiva e pontual com concorrentes diretos, tratando-os não apenas como ameaça, mas também como potencial parceiro de resiliência operacional perante picos de procura ou constrangimentos de capacidade.

Em quarto lugar, o duplo papel da história organizacional — identificado no Capítulo 4 como "herança como vantagem" e "herança como travão" — implica que os gestores de empresas com forte caráter familiar ou histórico devem gerir ativamente esta tensão: capitalizar a credibilidade e o pipeline comercial que a história confere, sem deixar que o mesmo fator se transforme em resistência a decisões estratégicas mais arrojadas.

Por fim, a proposta do BMCE traduz-se numa recomendação prática direta: os gestores que apliquem o BMC devem formalizar explicitamente, a par dos nove blocos clássicos, um bloco ou exercício de topo que explicite o destino estratégico da organização — metas, horizonte temporal e indicadores de desempenho (KPIs/OKRs) —, de modo a que o exercício não se esgote num inventário descritivo do presente.

5.3 - Limitações da Investigação

Não obstante a relevância dos contributos teóricos e práticos alcançados, a presente dissertação apresenta delimitações de ordem metodológica e contextual que devem ser devidamente ponderadas na interpretação e no alcance dos seus resultados.

Em primeiro lugar, cumpre assinalar a limitação de natureza amostral e de generalização. Ao adotar-se um desenho de investigação qualitativo e exploratório, sustentado numa amostragem intencional e não probabilística, o estudo privilegia a profundidade interpretativa e a validade conceptual em detrimento da representatividade estatística. Consequentemente, embora os achados permitam compreender os mecanismos subjacentes à articulação entre o modelo de negócio e a estratégia, os resultados não são passíveis de generalização estatística para a totalidade do tecido empresarial português.

Em segundo lugar, a opção por um corte transversal (cross-sectional) constitui um condicionante temporal relevante. A recolha de dados foi realizada através de entrevistas pontuais num momento específico do tempo, o que inviabilizou o acompanhamento longitudinal da evolução das decisões estratégicas e da adaptação contínua do Business Model Canvas ao longo de ciclos de gestão completos ou perante

alterações do contexto macroeconómico.

Adicionalmente, identifica-se uma limitação decorrente da perspetiva unilateral dos informantes-chave. A recolha de dados incidiu maioritariamente sobre o topo hierárquico das organizações, recolhendo os testemunhos de gestores gerais, diretores e fundadores. Embora estes interlocutores possuam uma visão holística e informada sobre a orientação estratégica global, a ausência de triangulação com quadros operacionais pode introduzir o viés da desejabilidade social, bem com ocultar eventuais desfasamentos entre a estratégia formulada pela liderança e a sua efetiva implementação no quotidiano organizacional.

Por último, verifica-se uma assimetria na distribuição setorial e na dimensão das organizações participantes. Não obstante o objetivo inicial de assegurar uma leitura multissetorial, o processo de recrutamento culminou num predomínio de empresas de maior dimensão e com forte pendor industrial. Esta configuração resultou numa representatividade reduzida de microempresas e de startups em fase embrionária, o que limita a análise comparativa relativamente a estruturas organizacionais com menor grau de formalização e recursos mais escassos.

5.4 - Proposta de Investigações Futuras

Com base nas conclusões vertidas no presente trabalho e nas condicionantes metodológicas identificadas, delineiam-se diversas trajetórias de investigação futura que visam aprofundar e expandir o conhecimento sobre a utilidade do Business Model Canvas no âmbito da gestão estratégica.

Em primeiro lugar, afigura-se premente a realização de estudos longitudinais de acompanhamento estratégico. A condução de pesquisas qualitativas de caráter longitudinal, prolongadas ao longo de um horizonte temporal de dois a três anos, permitirá analisar as organizações durante processos efetivos de reestruturação ou de transição estratégica, avaliando em tempo real de que modo a aplicação dinâmica do Business Model Canvas condiciona e suporta a tomada de decisão.

Paralelamente, recomenda-se a testagem empírica e a validação da proposta conceptual do Business Model Canvas Estratégico (BMCE), a qual integra a dimensão de nível superior denominada "Destino Estratégico / Objetivos". A aplicação e a avaliação deste modelo expandido num conjunto alargado de pequenas e médias empresas (PMEs) viabilizarão a verificação de se a explicitação formal das metas e da intenção estratégica incrementa a capacidade do instrumento para orientar a formulação de estratégias futuras, colmatando assim a limitação conceptual originalmente apontada por Frick e Ali (2013).

Numa perspetiva metodológica complementar, encoraja-se a adoção de abordagens quantitativas ou mistas. A concretização de estudos quantitativos assentes em amostras representativas de PMEs portuguesas possibilitará mensurar estatisticamente o grau de adoção de ferramentas de representação visual, bem como correlacionar o nível de maturidade na sua utilização com métricas objetivas de desempenho financeiro — tais como o Return on Assets (ROA) e a taxa de crescimento das vendas — e com indicadores de capacidade de inovação, na linha dos trabalhos desenvolvidos por Sohl et al. (2020) e Ilyas et al. (2024).

Adicionalmente, reveste-se de particular interesse o desenvolvimento de análises comparativas focadas na heterogeneidade setorial e nas diferentes tipologias de governação organizacional. Por um lado, importa contrastar a utilização do modelo entre empresas familiares e organizações com governação profissionalizada ou multinacional, aprofundando o impacto do "caráter familiar" na flexibilidade estratégica e no perfil de risco. Por outro lado, justifica-se a realização de estudos comparativos transversais entre empresas industriais de produtos B2B e organizações orientadas para serviços digitais ou plataformas no modelo Software as a Service (SaaS).

Por último, sugere-se uma investigação aprofundada sobre o impacto das dinâmicas de coopetição na resiliência do modelo de negócio. Torna-se pertinente mapear, designadamente no tecido industrial português, as condições formais e informais que regem as relações de cooperação pontual entre concorrentes diretos, examinando os mecanismos que asseguram a sustentabilidade e a viabilidade dessas redes sem comprometer os ativos estratégicos e a competitividade individual das

organizações envolvidas.

6 - Referências Bibliográficas

Altafin, B. G., Morini, C., & Capitani, D. H. D. (2025). Business model revisited: a novel canvas for digital transformation. Revista de Gestão, 32(2), 81-98.

Andiman, D. T., Prastawa, H., & Saptadi, S. (2023). Business Model Canvas for Business Development Strategy: A Systematic Literature Review. International Journal of Innovative Science and Research Technology, 8(6).

Asadian, A., Babalhavaeji, F., Matlabi, D., & Hariri, N. (2023). Analysis of variables and indicators of the e-commerce business model canvas for knowledge brokers. International Journal of Information Science and Management, 21(3), 209–228. https://doi.org/10.22034/ijism.2023.1977825.0

Axelsson, B. (1992). Corporate strategy models and networks — diverging perspectives. In B. Axelsson & G. Easton (Eds.), Industrial Networks: A New View of Reality (pp. 184-204). London: Routledge.

Azevedo, P. H. M. de, & Silva, S. V. (2022). Business Model Canvas and Strategic Model Canvas: contributions to refresh the way managers strategize. Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas, 17(4), 1.

Bardin, L. (2016). Análise de conteúdo (Edição revista e atualizada). Edições 70.

Bednářová, M., Tesařová, M., & Šimberová, I. (2023). The evolution of digital transformation in SMEs in the manufacturing industry in the different blocks of the BM Canvas since the beginning of the pandemic. Business, Management and Economics Engineering, 21(1), 48-62.

Campagnolo, D., Gianecchini, M., & Mosca, F. (2023). Configurations of business model themes and strategies in small firms: a qualitative comparative analysis. Journal of Management and Governance.

Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.). Sage Publications.

Drucker, P. F. (1954). The practice of management. New York, NY: Harper & Row.

Dwi Jaka Prasetya, & Mohd., T. (2025). The Effect Of Knowledge Management, Skills, And Attitude On Employee Performance Mediated By Professionalism. Asian Journal of Social and Humanities, 4(1), 2191–2200. https://doi.org/10.59888/ajosh.v4i1.624

Flick, U. (2018). An introduction to qualitative research (6th ed.). Sage Publications.

Henderson, B. D. (1970). The product portfolio. Boston, MA: Boston Consulting Group.

Johnson, G., & Scholes, K. (1999). Exploring corporate strategy (5th ed.). London: Prentice Hall Europe.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). Exploring strategy: Text and cases (11th ed.). Harlow, England: Pearson Education.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. Harvard Business Review, 70(1), 71–79.

Kupczyk, T., Dewalska-Opitek, A., Witczak, O., Budzinski, M., & Kalita, D. (2024). Business Model Canvas Application in Start-up Stage Business Developments - Constraints and Challenges. European Research Studies Journal, XXVII(4), 921-940.

Kusnanto, D., Suryana, S., Rahayu, A., & Wibowo, L. A. (2024/2025). Strategic Business Canvas: Integration of Business Model Canvas and Strategic Management Process in Enhancing Competitive Advantage. Proceedings of the 9th Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship (GCBME 2024), Atlantis Press.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing (3rd ed.). Sage Publications.

Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., & Guth, W. D. (1965). Business policy: Text and cases. Homewood, IL: Irwin.

Lopes, H. E. G., Rodrigues, V. C., Leite, R. S., & Gosling, M. (2023). Business Model Canvas and Entrepreneurs: Dilemmas in Managerial Practice. BBR — Brazilian Business Review, 20(3).

Macha-Huamán, R., Zavala-Zavala, O. M., et al. (2023). Business Model Canvas in the entrepreneurs' business model: a system approach. EAI Endorsed Transactions on Scalable Information Systems, 10(5).

Mejia-Duque, J. G., & Guerrero-Alvarado, A. (2025). A TRIZ-based algorithm for business model innovation in manufacturing SMEs: a systematic framework for strategic innovation integrated with the business model canvas. Cogent Business & Management, 12(1).

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.). Sage Publications.

Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. New York, NY: Free Press.

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. Strategic Management Journal, 6(3), 257–272.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. New York, NY: Free Press.

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2003). The strategy process: Concepts, contexts, cases (4th ed.). Pearson Education.

Murray, A., & Scuotto, V. (2015). The Business Model Canvas. Symphonya. Emerging Issues in Management, 3, 94–109.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Patton, M. Q. (2015). Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice (4th ed.). Sage Publications.

Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York, NY: Free Press.

Porto Editora. (2026). Gestão. Em Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa. Consultado a 20 de agosto de 2026, de https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/gest%C3%A3o

Quinn, J. B. (1980). Strategies for change: Logical incrementalism. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Segundo, J., Fernandez-Alles, M., Velez, M., & Sanchez, J. M. (2024). Unicanvas: Exploring a tool for strategic management. Open Research Europe, 4, 64.

Sofiati, N. A., Trimurti, C. P., Widodo, R. E., Ariyani, F., & Pahrudin, C. (2024). Concept and implementation of Business Model Canvas in startup companies: Relationship with customers, customer segments and market trends. Dinasti International Journal of Digital Business Management, 5(5), 1029–1036.

Sousa, F. (2023). The ‘missing’ perspective in strategic management. VII International Forum on Management – Proceedings. Universidade da Madeira.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (2nd ed.). Sage Publications.

Sutevski, D., Petrusevski, L., & Cvetkovic, R. (2026). The Business Strategy Canvas: From Strategic Planning to Operational Execution. KNOWLEDGE – International Journal, 74(1), 71-76.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). Strategic management and business policy: Toward global sustainability (13th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). Sage Publications.