



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

*A (Re)avaliação do Modelo de  
Negócio no Departamento de Global  
Sales do Grupo Rangel:*

Análise do Caso de Estudo do Grupo Rangel do  
Departamento de *Global Sales*

Trabalho Final na modalidade de Dissertação  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em (Gestão)

por

Maria João Cabral Afonso

sob orientação de  
Professor Doutor Luís Pina Rebelo

Católica Porto Business School  
Julho 2022



# Agradecimentos

Chegar ao fim de uma etapa e começar outra é um dos momentos mais compensadores que se pode observar enquanto estudante. Foi um percurso percorrido com os seus altos e baixos, tendo os erros cometidos sido fundamentais para me tornar no que sou hoje, uma pessoa capaz e com vontade de fazer mais e melhor.

Gostaria, antes de mais, de agradecer a todos os que formalmente me acompanharam direta ou indiretamente durante esta etapa e que durante todo este tempo se mantiveram ao meu lado.

Um especial agradecimento ao professor doutor responsável Luís Rebelo por toda a compreensão, pela partilha de conhecimentos, à minha família (avós, tios, padrinhos, primos), por serem a minha fonte de inspiração e motivação para esta tese, e por fim aos meus pais, prima e namorado pelo amor incondicional nos momentos difíceis e mais abruptos, a quem dedico este trabalho.



# Resumo

O termo modelo de negócio é um conceito utilizado há muitos anos, relevante para a criação de negócios de sucesso. Este estudo centra-se no paradigma de modelo de negócio que descreve a forma de criação, entrega e captação de valor pelas organizações (Osterwalder & Pigneur, 2010). Assim, este estudo procura analisar, mapear e avaliar o modelo de negócio implementado pelo Grupo Rangel: Departamento de *Global Sales*, de forma a perceber as vantagens e desvantagens do modelo de negócio aplicado atualmente e determinar um conjunto de sugestões para uma futura implementação.

Num primeiro momento foi realizada uma organização e sistematização da literatura referente à origem e desenvolvimento do conceito de modelo de negócio, modelo de negócio sustentável, *business model canvas*, inovação e métodos de avaliação de um modelo de negócio, possibilitando, assim, a elaboração de um enquadramento teórico com foco nos conceitos nucleares presentes na literatura, para depois estes serem aplicados num caso real de uma empresa, com a intenção de perceber como se ajustam e se adequam a esse contexto. Num segundo momento, realizou-se uma introdução e uma descrição do Grupo Rangel e do departamento de *Global Sales* e dos respetivos processos. Num terceiro momento procedeu-se à realização de entrevistas baseadas no questionário desenvolvido pelos autores Osterwalder e Pigneur (2010), visando a recolha de opinião de elementos corporativos sobre o modelo de negócio implementado atualmente, para, posteriormente, este ser avaliado e analisado de uma forma quantitativa através de um questionário baseado na SWOT.

Os resultados obtidos com a investigação permitiram desenvolver algumas sugestões, de forma a obter uma melhor competitividade no mercado. Os

resultados finais obtidos demonstraram a confirmação do potencial da abordagem de avaliação do *business model canvas* no departamento de *Global Sales* através da análise SWOT, propostas por Osterwalder e Pigneur (2010).

**Palavras Chave:** Modelo De Negócio, *Business Model Canvas*, Análise SWOT.





# Abstract

The term business model is a concept used for many years, relevant to the creation of successful businesses. This study focuses on the business model paradigm that describes how organizations create, deliver and capture value (Osterwalder & Pigneur, 2010). Thus, this study seeks to analyze, map and evaluate the business model implemented by Rangel: Department of Global Sales, in order to perceive the advantages and disadvantages of the business model currently applied and determine a set of suggestions for a future implementation.

At first, an organization and systematization of the literature was carried out regarding the origin and development of the business model, sustainable business model, business model canvas, innovation and evaluation of a business model, enabling the elaboration of a theoretical framework focusing on the core concepts present in the literature, to then be applied in a real case of a company, with the intention of understanding how they fit and adapt to this context. Secondly, there was an introduction and description of the Rangel Group and the Global Sales department and the respective processes. In a third moment, interviews were carried out based on the questionnaire developed by the authors Osterwalder and Pigneur (2010), aiming to collect the opinion of corporate elements about the currently implemented business model, to later be evaluated in a quantitative way through a quiz based on SWOT.

The results obtained with the investigation allowed us to develop a proposal for a business model, in order to obtain better competitiveness in the market. The final results obtained demonstrated the confirmation of the potential of the

evaluation method of business model canvas in Global Sales department through the SWOT analysis, approaches proposed by Osterwalder and Pigneur (2010).

**Keywords:** Business Model, Business Model Canvas, SWOT Analysis

Words: 9967





# Índice

|  |       |
|--|-------|
| Agradecimentos .....   | III   |
| Resumo .....   | V     |
| Abstract .....   | IX    |
| Índice .....   | XIII  |
| Índice de Figuras.....   | XVI   |
| Índice de Tabela .....   | XVIII |
| Glossário .....  | XX    |
| Introdução.....  | 22    |
| 1. A Revisão da Literatura .....   | 24    |
| 1.1 Origem e desenvolvimento do conceito de modelo de negócio.....               | 24    |
| 1.2 A Sustentabilidade e os Modelos de Negócio .....                             | 30    |
| 1.3 O Business Model Canvas .....  | 32    |
| 1.4 Estratégia e Modelo de Negócio.....  | 33    |
| 1.5 Dinâmicas do Modelo de Negócio.....  | 35    |
| 1.6 A Avaliação de um Modelo de Negócio .....                                    | 37    |
| 1.6.1 A Avaliação SWOT do Business Model Canvas .....                            | 41    |
| Questão de Investigação .....  | 43    |
| Metodologia.....   | 44    |
| 2. Análise do caso de estudo do Grupo Rangel: Departamento de Global Sales<br>47 |       |
| 2.1 Descrição da empresa .....   | 47    |
| 2.2 Descrição do departamento de Global Sales .....                              | 48    |
| 2.2.1 Processos do Global Sales.....   | 49    |
| 3. Análise e Discussão dos resultados .....                                      | 51    |
| 3.1 Análise do questionário SWOT .....   | 51    |
| 3.1.1 Business Model Canvas atual do Departamento de Global Sales....            | 51    |

|         |   |     |
|---------|---|-----|
| 3.1.2   | Cálculo do questionário SWOT .....  | 52  |
| 3.1.3   | Análise do questionário e diagrama SWOT .....   | 54  |
| 3.1.3.1 | Proposta de Valor .....   | 54  |
| 3.1.3.2 | Interface com o cliente .....   | 55  |
| 3.1.3.3 | Custos e Receitas.....  | 56  |
| 3.1.3.4 | Infraestrutura do negócio .....   | 57  |
| 3.1.3.5 | Análise Global Geral Resultados.....  | 58  |
| 3.2     | Discussão dos Resultados.....   | 59  |
| 3.2.1   | Proposta de Valor .....   | 59  |
| 3.2.2   | Interface com o Cliente .....   | 59  |
| 3.2.3   | Custos e Receitas.....  | 60  |
| 3.2.4   | Infraestruturas do Negócio .....  | 60  |
|         | Conclusão.....  | 61  |
|         | Bibliografia.....   | 62  |
|         | Anexos.....   | 71  |
|         | Anexo A – Business Model Canvas .....   | 71  |
|         | Anexo B – Metodologia: Entrevistas.....   | 74  |
|         | Anexo C – BMC do Grupo Rangel, do departamento de Global Sales.....                           | 75  |
|         | Anexo D – Guião da entrevista e resultados da entrevista Swot para Business Model Canvas..... | 78  |
|         | Anexo D1 – Guião original da entrevista proposto por Osterwalder e Pigneur (2010) .....       | 78  |
|         | Anexo D2 – Guião da entrevista.....   | 89  |
|         | Anexo D3 – Transcrição das respostas .....  | 95  |
|         | Anexo E - Questionário Swot para Business Model Canvas.....                                   | 122 |



# Índice de Figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - Business Model Canvas .....       | 33 |
| Figura 2 - Business Model Canvas atual ..... | 51 |
| Figura 3 - Diagrama SWOT.....                | 54 |



# Índice de Tabela

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 - Definições modelo de negócio.....   | 24 |
| Tabela 2- Avaliação Modelo de negócios.....    | 38 |
| Tabela 3 - Resultados Questionário.....        | 52 |
| Tabela 4 - Resultados Finais Questionário..... | 53 |



# Glossário

B2B: *Business to Business*

B2C: *Business to Consumer*

BMC: *Business Model Canvas*

CRM: *Customer Relationship Management*

ERP: *Enterprise Resource Planning*

GS: *Global Sales*

MN: Modelo de negócio

PESTE: Políticas, Económicas, Sociais, Tecnológicas e Ecológicas

SWOT: *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

TI: Tecnologias da Informação



# Introdução

Atualmente, são cada vez mais comuns as mudanças tecnológicas, económicas, de mercado e sociais repentinas. Nesse sentido, as empresas, para se conseguirem adaptar e acompanhar os desafios impostos pela concorrência global, têm que mudar as suas estratégias de negócio e o Modelo de Negócio (MN).

O negócio, assume-se como uma concetualização, onde uma empresa cria, captura e entrega valor (Osterwalder & Pigneur, 2010). Para tal, com a implementação de um MN, é possível descrever, explicar, analisar, projetar e avaliar um negócio. Todas as organizações têm um MN, podendo ser ou não explícito (Chesbrough, 2006; Teece, 2010). Dado o panorama atual e as suas rápidas mudanças, devido às características económicas dos mercados, como as escolhas dos clientes, custos de transação, heterogeneidade entre consumidores e produtores e a competição, um MN demonstra ser uma ferramenta de extrema relevância para a adaptação e sucesso de uma empresa (Teece, 2010).

O conceito de MN tem tido um interesse acrescido no seu estudo, porém ainda sem consenso (Zott, Amit & Massa, 2011), revelando-se importante no sucesso competitivo das empresas e na sua gestão (Steinhöfel, Hussinki & Bornemann, 2018). O termo MN tem sido definido como uma declaração, uma descrição, uma representação, uma arquitetura, uma ferramenta conceitual ou modelo, um plano, uma suposição, um modelo estrutural, um método, uma estrutura, um padrão ou um conjunto (Morris, Schindehutte & Allen, 2005; Zott et al., 2011).

A implementação de um MN permite perceber a viabilidade e a solidez de um empreendimento sólido (Magretta, 2002). O conceito de MN sustentável, que está

em constante evolução (Breuer, Fichter, Lüdeke-Freund & Tiemann, 2018), tem-se revelado cada vez mais importante e essencial para o futuro e desenvolvimento de novos negócios orientados para a sustentabilidade, devido aos problemas conhecidos nas mudanças climáticas, o esgotamento de recursos, entre outros. Estes desafios exigem responsabilidade social por parte das empresas, bem como mudanças estratégicas e operacionais das mesmas (Rana, Short, Evans & Holgado Granados, 2017).

Para além disso, a inovação do MN é impactante em termos de desempenho e sucesso de uma empresa (Kesting & Günzel-Jensen, 2015; Zott & Amit, 2007), pois esta tem que ser capaz de se antecipar e reagir às mudanças (Demil & Lecocq, 2010). Assim, a empresa tem que ser resiliente e ajustar o seu MN à envolvente externa em constante mudança (Chesbrough, 2010). Atualmente, é utilizada uma ferramenta conceptual de fácil implementação do MN designada de *business model canvas* (BMC). Esta ferramenta é dividida em nove partes e permite aos utilizadores descreverem e organizarem cada uma das partes do seu modelo (Osterwalder & Pigneur, 2010).

O objetivo com esta dissertação é investigar possíveis ferramentas, metodologias e abordagens para avaliar um MN de uma empresa, (ou de uma área de negócio da mesma) já existente, e aplicar um desses métodos de avaliação para depois sugerir mudanças. Para tal, recorreu-se a uma revisão da literatura referente aos modelos de negócio, com o intuito de identificar as várias formas de avaliação.

De forma a abordar o tema num contexto real e verificar a sua aplicabilidade e potencial, foi desenvolvido um caso de estudo sobre uma área de negócio do Grupo Rangel: Departamento de *Global Sales* (GS).

# 1. A Revisão da Literatura

## 1.1 Origem e desenvolvimento do conceito de modelo de negócio

Ao longo do tempo, o conceito de MN foi estudado e definido por inúmeros autores, cada um com a sua interpretação. Apesar da ausência de consenso no tema, existem pontos em comum que podem ser desenvolvidos.

Markides e Sosa (2013) referem que, o primeiro autor a usar o conceito de MN foi Lang, em 1947. Por outro lado, Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) atribui a Richard Bellman, em 1957 e, posteriormente, Jones, em 1960, e McGuire, em 1965, ambos no contexto da área de formação de gestores. A partir de 1990, o termo foi usado no contexto de tecnologia e modelação de negócios, ganhando um maior destaque com os *E-business* (Zott et al. 2011; Magretta, 2002).

Na Tabela 1 estão representadas algumas definições de MN de autores.

Tabela 1 - Definições modelo de negócio

|                |  |
|----------------|--|
| Timmers (1998) | Arquitetura de fluxos de produtos, serviços e informações, incluindo uma descrição dos vários intervenientes do negócio e dos seus papéis, dos potenciais benefícios para os vários intervenientes e fontes de receitas. |
|----------------|--|

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Eriksson e Penker (2000)       | Versão simplificada da realidade, onde a organização está inserida, através da abstração do negócio, permitindo assim, a eliminação dos aspetos irrelevantes e o foco nos importantes, para melhorar o negócio.   |
| Hammel (2000)                  | Inclui a interface com o cliente, recursos estratégicos e rede de valor. A interface com o cliente e a rede de valor indicam os vínculos com o lado comprador e fornecedor, enquanto a estratégia central mostra a missão da empresa e a variedade dos produtos oferecidos. |
| Amit e Zott (2001)             | Retrata o conteúdo, estrutura e governação das transações projetadas para criar valor através da exploração de oportunidades de negócios.   |
| Magretta (2002)                | São histórias que explicam como as empresas funcionam. A lógica heurística conecta o potencial técnico com a realização do valor económico.   |
| Chesbrough e Rosenbloom (2002) | Assume a função de proposta de valor, segmento de mercado, cadeia de valor, mecanismos de receita, estrutura de custos e potencial de lucro e posição de uma empresa na rede de valor e formula a vantagem competitiva.   |
| Hedman e Kalling (2003)        | Aborda o tema MN para descrever os principais componentes de um negócio.  |
| Afuah e Tucci (2003)           | É uma estrutura para obtenção de receitas e lucro e um conjunto de atividades que uma empresa realiza, como   |

|  |   |
|--|---|
|  | as executa e quando as realiza, de forma a oferecer aos seus clientes os benefícios desejados e, igualmente, a obtenção de lucro.   |
| Morris, Schindehutte e Allen (2005)        | Representação de como um conjunto inter-relacionado de variáveis de decisão nas áreas de estratégia de empreendimento, arquitetura e economia são abordadas para criar vantagem competitiva sustentável no mercado.   |
| Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005)        | Ferramenta conceptual que contém um conjunto de elementos e as suas relações, que expressa a lógica de negócios da empresa. Descrição do valor que uma empresa oferece a um ou vários segmentos, com uma rede de parceiros, para obter receitas rentáveis e sustentáveis. |
| Shafer, Smith e Linder (2005)              | Representação da lógica central de uma empresa e escolhas estratégicas para criar e capturar valor dentro de uma rede de valor.   |
| Voelpel, Leibold, Tekie e Von Krogh (2005) | Definido como o conceito de negócio particular ou forma de fazer negócios.  |
| Brousseau e Penard (2007)                  | Padrão de organização de trocas e alocação de diversos custos e receitas para que a produção e troca de bens ou serviços se torne viável, no sentido de ser autossustentável com base na receita gerada.  |

|   |  |
|---|--|
| Henry Chesbrough (2007)                     | Estrutura útil para vincular ideias e tecnologias a resultados económicos.   |
| Johnson, Christensen e Kagermann (2008)     | Constituído por quatro componentes interligados: o valor para o cliente, a fórmula de lucro, recursos-chave e as atividades-chave. Uma empresa bem-sucedida usa os seus recursos organizacionais (ativos tangíveis como pessoas, tecnologias e intangíveis, a marca) direcionados para as atividades (formações, produção, orçamento, planeamento e vendas) que criam valor. |
| Santos, Spector e Van der Heyden (2009)     | Configuração de atividades e unidades organizacionais que efetuam essas atividades, tanto dentro ou fora da empresa, focadas para criar valor na produção e entrega de um determinado conjunto de produtos e mercados.   |
| Casadesus-Masanell e Ricart (2010)          | Refere-se à lógica da empresa, como esta funciona e como cria valor para os seus <i>stakeholders</i> .   |
| Teece (2010)                                | Descreve a criação, entrega e captura de valor de uma empresa, como atrai clientes e como converte isso em lucro.  |
| Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010) | Descreve a lógica de como uma organização cria, entrega e controla valor e como as receitas são obtidas.   |
| Wirtz, Schilke e Ullrich (2010)             | Reflete o sistema operacional e de saída de uma empresa e a forma como a mesma funciona, captura e cria valor.   |

|   |   |
|---|---|
| Cavalcante, Kesting, e Ulhøi (2011)     | Abstração dos princípios que sustentam o desenvolvimento do núcleo dos processos padrão repetidos necessários para uma empresa realizar os seus negócios. |
| Abdelkafi, Makhotin e Posselt (2013)    | Descreve como uma empresa comunica, cria, entrega e captura valor de uma proposta de valor (citado em Peric et al., 2017).                                |
| Baden-Fuller e Haefliger (2013)         | Sistema que resolve o problema de identificação, quem é (ou são) o(s) cliente(s), relacionando-se com as necessidades, satisfação e valor entregue.       |
| Amit e Zott (2015)                      | Descreve como a empresa analisa o seu ecossistema para executar as atividades necessárias, para resolver as necessidades do cliente.                      |
| Saebi (2015)                            | Configuração de atividades e relações Intra e Extra Organizacionais voltadas para a criação, entrega e captura de valor da empresa.                       |
| Wirtz, Pistoia, Ullrich e Göttel (2016) | Representação simplificada e agregada das atividades relevantes de uma empresa.   |

De modo a abordar o tema foram definidas várias abordagens, tais como: tecnológica, económica, operacional e estratégica (Peric et al, 2017). Para cada perspetiva foram dados alguns exemplos.

Os MN tecnológicos, foram os mais predominantes durante a fase inicial da evolução do MN, devido a muitos artigos terem sido publicados no contexto dos negócios na área da tecnologia (Timmers, 1998; Eriksson e Penker, 2000; Hedman

e Kalling, 2003). Posteriormente, o conceito de MN tornou-se mais abrangente e aplicável a outras indústrias.

Numa abordagem económica, o objetivo principal é a obtenção de lucro, ou seja, como a empresa pode obter receitas e continuar a ter lucro a longo prazo (Abdelkafi, Makhotin, & Posselt, 2013 (citado em Peric et al., 2017); Teece, 2010).

De acordo com uma perspetiva operacional, é através de uma configuração arquitetónica que a empresa cria valor (Morris et al., 2005), incluindo os processos internos das empresas, recursos e a organização (Amit & Zott, 2001, 2015; Osterwalder et al., 2005).

De um ponto de vista estratégico, existe distinção no posicionamento de mercado, limites organizacionais, identificação e redes de *stakeholders*, vantagem competitiva e sustentabilidade (Baden-Fuller & Haefliger, 2013; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Cavalcante et al., 2011; Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

A distinção entre perspetivas, é mais notória a nível tecnológico e económico do que a nível operacional e estratégico (Morris et al., 2005). Apesar de cada autor se destacar mais numa das quatro abordagens, torna-se impossível dizer que apenas defendem essa abordagem, visto que a maioria das definições abrangem pelo menos duas ou três perspetivas (Wirtz et al., 2016; Zott et al., 2011). Alguns exemplos de autores de múltiplas abordagens são Magretta, 2002; Afuah e Tucci, 2003; Voelpel et al., 2005; Shafer et al, 2005 e Chesbrough, 2007; Johnson et al., 2008; Zott & Amit, 2010 e Wirtz et al., 2010.

Os diversos autores oferecem uma variedade de definições, porém, um consenso geral sobre a definição do MN ainda não foi alcançado, ressaltando que de acordo com Foss e Saebi (2017), apenas parece haver um entendimento que um MN envolve o modo como uma empresa cria, captura e entrega valor (Teece, 2010). Constata-se, portanto, alguma falta de clareza no modo como abordar o conceito de MN e nos conceitos estabelecidos (Wirtz et al., 2016).

Foram identificados, de forma recorrente na literatura, quatro componentes definidos como parte do conceito de MN, tais como a proposta de valor, a infraestrutura dos negócios, a *interface* com o cliente e o modelo financeiro (Osterwalder et al., 2005; Chesbrough & Rosenbloom, 2002). A proposta de valor representa o valor que a empresa oferece ao cliente, através dos seus produtos e/ou serviços. A infraestrutura do negócio, explica o modo como a empresa entrega valor ao cliente, através dos recursos-chave, atividades e parcerias. A interface do cliente é constituída pelos canais de comunicação, segmentos de mercado e relacionamento com o cliente. Finalmente, o modelo financeiro refere-se aos custos e receitas provenientes dos outros elementos do MN, e da sua distribuição entre os *stakeholders* (Wadin & Ode, 2019).

## 1.2 A Sustentabilidade e os Modelos de Negócio

A sustentabilidade pode ser vista de acordo com três dimensões (*triple bottom line*): a social, a económica e a ambiental (Elkington, 1990), devendo estas dimensões estar em harmonia (Peric et al., 2017). Contudo, na literatura dedicada ao MN, essa harmonia nem sempre aconteceu, pois até há pouco tempo a sustentabilidade era vista apenas de um ponto de vista económico, sendo menos relevantes os interesses ambientais e sociais (Shafer et al., 2005; Osterwalder et al., 2005; Voelpel et al., 2005; Morris et al., 2005; Brousseau & Penard, 2007; Teece, 2010).

Na reflexão sobre o MN, Stubbs e Cocklin (2008) fundiram o conceito de sustentabilidade com o de MN, sendo que, desde então, o conceito de *MN sustentável* foi estudado por muitos outros autores, tendo sofrido uma constante evolução (Breuer et al., 2018; Dentchev et al., 2018; Lüdeke-Freund & Dembek, 2017). Para Stubbs e Cocklin (2008), um MN sustentável é um modelo através do qual uma organização encara a sustentabilidade como uma estratégia em si, e

não como um complemento. Apesar do objetivo principal das organizações orientadas para a sustentabilidade não ser o de obtenção de lucros, estas necessitam de obter lucros para existir, sobreviver e alcançar os resultados sustentáveis (Stubbs & Cocklin, 2008).

Há um consenso geral dos autores nesta área, acerca da relevância da integração de uma abordagem de *triple bottom line*, devido à necessidade de ter em consideração um vasto conjunto de interesses das partes envolvidas, no sentido de criar valor compartilhado para estas, pois, além de gerar valor económico para o próprio, também partilha valor fora dos limites organizacionais, conservando ou revitalizando o valor ambiental, social e económico (Schaltegger, Lukede-Freund & Hansen, 2016; Bocken et al, 2014). Além disso, sugerem que um MN sustentável pode ser um meio importante para inovações sustentáveis, de natureza tecnológica, organizacional ou social para o mercado. Boons e Lüdeke-Freund (2013), através dos quatro componentes de um MN, propõem uma proposta de valor e uma estrutura de negócios orientada para uma entrega de valor ao cliente de forma responsável, em que os custos e as receitas cubram o valor económico, social e ambiental capturado pela empresa, assim como entre os *stakeholders*, tendo ainda a *interface* com o cliente responsável pela comunicação entre a empresa e os clientes.

Redesenhar um MN existente e orienta-lo para a sustentabilidade, é uma medida a longo prazo, tanto a nível organizacional, como socioeconómico (Stubbs & Cocklin, 2008), tendo sempre em consideração a integração das três dimensões da sustentabilidade (Bocken et al., 2014)

## 1.3 O Business Model Canvas

Atualmente, o *business model canvas* (BMC) desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2010) é a ferramenta conceptual mais escolhida para elaborar representações visuais relacionadas com as questões estratégicas. Este modelo destaca-se pela sua simplicidade em descrever, visualizar, avaliar, projetar e identificar novas estratégias, que levam à inovação, visando assim desenvolver ou modificar um MN, de forma a dar sustentabilidade e com aplicabilidade em todas as indústrias (Walaszczyk et al., 2018). O BMC, é o seguimento da ontologia do MN, em que o autor agrupa em quatro componentes: a interface com o cliente (segmentos de mercado, relação com o cliente e canais de comunicação), produto (proposta de valor), infraestrutura do negócio (atividades, recursos e parcerias) e modelo financeiro (receitas e custos) (Osterwalder, 2004).

Trata-se de uma sintetização de outras estruturas e elementos do MN de outros autores (Afuah & Tucci, 2001; Hamel, 2000; Magretta, 2002). A ferramenta realça o conceito através de processos concretos e de atividades operacionais, enquanto que outros autores o apresentam num âmbito mais generalista.

Encontra-se dividido em nove partes: segmentos de mercado; proposta de valor; canais de comunicação; relação com o cliente; fontes de receita; recursos chave; atividades chave; parcerias chave; estrutura de custos (Osterwalder & Pigneur, 2010). Cada uma destas partes é descrita com mais pormenor no Anexo A. Contudo, tem as suas limitações devido ao grande foco na obtenção de receitas e lucro e ao conjunto limitado de *stakeholders* que são considerados, pois apenas aborda os clientes e parceiros imediatos (Rana et al., 2017).

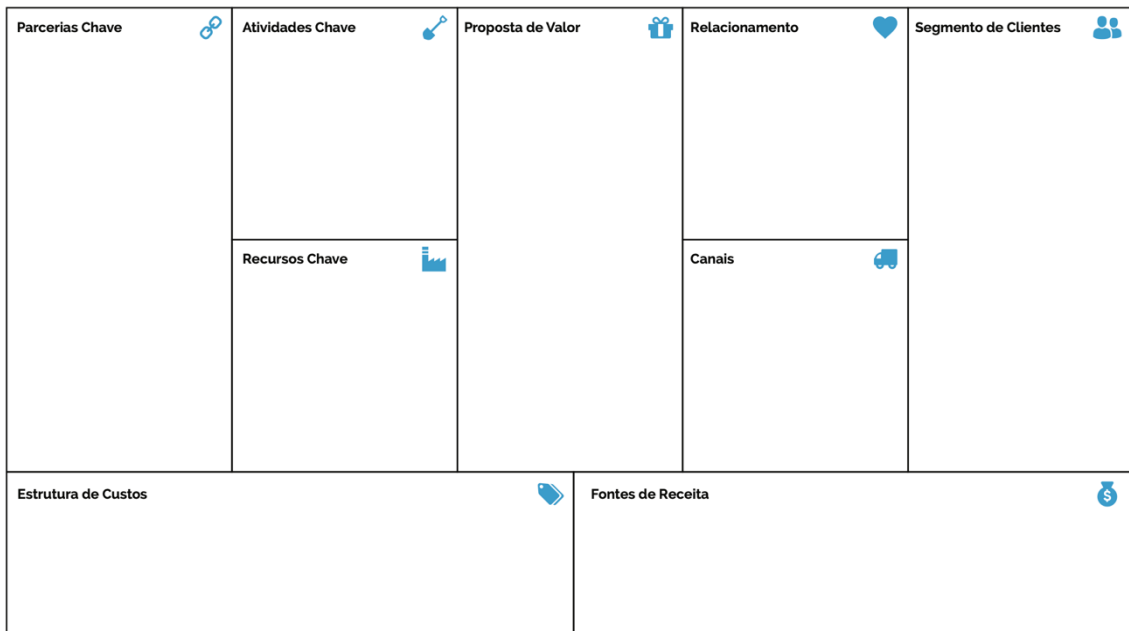


Figura 1 - Business Model Canvas - Default

## 1.4 Estratégia e Modelo de Negócio

Estratégia e MN, são dois conceitos relacionados, mas distintos, pois um MN é o resultado direto da estratégia, mas não é, em si, a estratégia (Teece, 2010; Amit e Zott, 2001; Chesbrough e Rosenbloom (2002); Casadesus-Masanell e Ricart, 2010; Magretta, 2002).

Um MN, tem o objetivo de criar e entregar valor aos clientes de acordo com as suas necessidades, bem como a obtenção de lucro (Walaszczyk et al., 2018), sendo o foco principal na proposta de valor e nos clientes (Zott et al., 2011).

A estratégia foi definida por vários autores, sendo que alguns deles como Andrews em 1971; Ansoff em 1965; Chandler em 1962 e Porter em 1998, defendem que, esta envolve uma visão, posicionamento em relação ao ambiente ou aos concorrentes, ou simplesmente, uma orientação para o futuro (Wirtz et al., 2016). Esta dá significado e direção sobre como o MN é utilizado, consoante as circunstâncias de um ambiente competitivo (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010), realçando a relevância da questão do posicionamento (Magretta, 2002).

Uma das abordagens da estratégia, é através da teoria de *Resource Based View* (RBV), que se baseia nos recursos internos da organização, com o objetivo de identificar as capacidades, os ativos e as competências da mesma. Pretende-se, assim, entender o ambiente interno e externo de uma organização, pois este é fundamental para explicar o porque de algumas organizações serem melhor sucedidas do que outras no mercado, atingindo assim, uma vantagem competitiva sustentável.

Atualmente, com o tema da sustentabilidade, uma possível definição de estratégia, é que esta é responsável pela definição dos objetivos estratégicos, atendendo sempre às características e recursos disponíveis, definindo, assim, as iniciativas e políticas para obter uma posição competitiva sustentável (Walaszczyk et al., 2018).

Sendo assim, o MN pode ser visto como uma ferramenta conceptual que serve como elo de ligação entre a estratégia de negócios e a sua implementação (Rana et al., 2017). Um MN apresenta uma perspectiva de curto prazo através das decisões estratégicas realizadas e das suas implicações operacionais (Shafer et al., 2005), isto é, representa uma empresa num determinado momento (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010), enquanto que a estratégia esta relacionada com o ato de fazer escolhas e com uma perspectiva de longo prazo da empresa (Peric et al., 2017). Ambas se complementam, no sentido em que o MN torna mais fácil as operações, isto é, a implementação da estratégia escolhida (Peric et al., 2017).

## 1.5 Dinâmicas do Modelo de Negócio

Lindner et al. (2010) e Van Putten e Schief (2012), reconhecem a existência na literatura de uma perspectiva de MN estática (Wirtz et al., 2016). Nesse sentido, desenvolveram artigos no âmbito de uma perspectiva dinâmica dentro do tema de MN (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Cavalcante et al., 2011; Demil & Lecocq, 2010; Van Putten & Schief, 2012; Haas, 2018; Teece, 2018; Saebi, 2015). A visão estática traduz o conjunto de componentes do MN direcionados para melhorar o desempenho (foco em perceber como o valor é criado e capturado), enquanto que a visão dinâmica foca-se no modo como o MN evolui ao longo do tempo (Velu, 2017).

Num MN dinâmico, são reconhecidos três tipos de processos de mudança: a evolução (Demil & Lecocq, 2010), a adaptação (Teece, 2010) e a inovação (Chesbrough, 2010). A evolução do MN alude à maneira de implementação e manutenção de um MN existente perante condições estáveis e alterações graduais de reduzida intensidade (Demil & Lecocq, 2010). Na adaptação do MN ocorre uma mudança contínua para alcançar o alinhamento com as condições de mercado em mudança (Teece, 2010), como por exemplo pressões intensas para uma maior eficiência e preços mais baixos da concorrência. A inovação do MN dá-se com uma inovação disruptiva devido às mudanças drásticas e descontínuas das condições de mercado (Chesbrough, 2010), denominada de mudança ambiental, sendo provocada por tecnologias disruptivas, novos concorrentes ou grandes mudanças regulatórias. Todas estas formas têm o objetivo de criar e capturar valor de forma mais eficiente, para entregar uma melhor proposta de valor ao cliente (Demil & Lecocq, 2010).

Johnson et al. (2008) e Voelpel et al. (2004), distinguem mudança e reinvenção do MN e defendem que só é possível haver reinvenção do MN através de novas fontes de vantagem competitiva, com base numa inovação disruptiva.

Por outro lado, Demil e Lecocq (2010), defendem que um MN tem dinâmicas contínuas resultantes das interações entre os recursos e competências da organização e da proposta de valor. Comparativamente, Cavalcanti et al. (2011) definiram um MN baseado em processos e realçam o papel dos indivíduos envolvidos, diferenciando quatro tipos de mudança, a criação, a extensão, a revisão e o encerramento do mesmo, com o intuito de estabelecer uma relação direta entre esses tipos de mudança e o grau de inovação correspondente (Cavalcante et al., 2011). Na mesma linha, Van Putten e Schief (2012) consideram a dinâmica do MN juntamente com a inovação e mudança do mesmo, reconhecendo, a mudança potencial em nove níveis: a proposta de valor, o cliente-alvo, o canal de distribuição, o relacionamento, a configuração de valor, a competência central, a rede de parceiros, a estrutura de custos e o MN.

Saebi (2015), apresentou uma estrutura de contingência na dinâmica do MN, para perceber quais as condições na envolvente externa de uma empresa que levam aos vários tipos de mudanças do MN e as capacidades dinâmicas que sustentam essas mudanças e é constituída por 3 partes. A primeira parte refere-se à dinâmica ambiental e reconhece os vários tipos de mudanças ambientais externas (oportunidades e ameaças) à empresa que impulsiona a mudança do MN (Teece, 2010; Saebi, 2015). As três mudanças são a mudança ambiental regular, a competitividade ambiental e as dinâmicas ambientais.

A segunda parte expõe os tipos de mudança do MN, processos através dos quais a empresa modifica os sistemas de atividades e relações Intra e/ou Extra Organizacionais, devido às condições ambientais (Saebi, 2015). O impacto provocado por essas mudanças depende do ritmo, frequência, amplitude, previsibilidade e velocidade do acontecimento (Teece, 2010).

A terceira parte são as capacidades dinâmicas responsáveis pela capacidade de uma organização criar, estender ou modificar os recursos (Waden & Ode, 2019).

## 1.6 A Avaliação de um Modelo de Negócio

A relevância do tema da inovação e mudança de um MN, está em constante crescimento devido à importância de avaliar a integridade geral da empresa e para melhoria e redesenho do MN, que permite á mesma prosperar (Haaker, Bouwman, Janssen & Reuver, 2017). O aumento pelo interesse na inovação levou a outros objetivos para os métodos de avaliação, tal como a comparação entre concorrentes e avaliação de MN alternativos para reconhecimento de riscos, viabilidade e lucratividade (Alexa, 2014).

Foram identificadas na literatura duas abordagens na avaliação de um MN, uma defende a inovação e o desenvolvimento de um MN através do foco parcial na avaliação, enquanto que a outra é focada, apenas, na avaliação do MN ou em aspetos relacionados com os riscos e ambiente do mesmo (Steinhöfel et al., 2018).

Uma das abordagens defende a inovação e o desenvolvimento de um MN através do foco parcial na avaliação. Ruseva e Ruskov (2015) fizeram uma arquitetura para *startups* tecnológicas, sendo uma das etapas o teste do MN ao produto, solução tecnológica e canal de vendas, através de uma demonstração financeira que avalia os custos, receitas e o retorno do investimento (Steinhöfel et al., 2018). Tesch (2016), no âmbito da Internet das Coisas, implementa um planeamento de cenários. Para tal, inicialmente, procede-se à elaboração de um MN através do BMC, posteriormente, uma análise PESTE (Políticas, Económicas, Socais, Tecnológicas e Ecológicas) por causa das mudanças da envolvente. Por fim, constrói-se um cenário através de diagramas de influência de modo a identificar as dimensões do cenário e MN alternativos, que possam ser bem-sucedidos perante os principais fatores de sucesso de cada cenário, recorrendo a diagramas de rede entre as partes interessadas. O'Riordan, O'Reilly, Duane e Andreev (2014), desenvolveram um processo de inovação de um MN, constituído por três fases: ideia, avaliação e priorização. As ideias identificam as

atividades de valor com mais potencial, posteriormente, são avaliadas através da visualização e análise de critérios de avaliação relativos ao conhecimento organizacional, capacidade e rede. Na priorização, as opções concorrentes são avaliadas consoante critérios relevantes para a organização, sendo através de uma matriz de tomada de decisão que se compara e seleciona uma das opções concorrentes.

Noutra abordagem, os autores focam-se, apenas, na avaliação do MN ou em aspetos relacionados com os riscos e ambiente do mesmo, como demonstra a tabela 2.

Tabela 2- Avaliação Modelo de negócios

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| Vom Brocke e Buddendick (2007) | Desenvolveram uma avaliação monetária para servir de base à tomada de decisão e contabilização das incertezas em relação ao retorno do investimento, mais concretamente, estimam as entradas de caixa potenciais e as saídas de caixa, determinando, assim, o fluxo de caixa ao longo do período do horizonte do planeamento.  |
| Im e Cho (2013)                | Utilizaram uma abordagem sistemática para auxiliar profissionais no reconhecimento e avaliação, considerando, também, os objetivos estratégicos para desenvolvimento de um MN. Recorreram a três métodos, análise morfológica para definição e aglomeração de outras opções de MN, processo de hierarquia analítica <i>fuzzy</i> para determinar a importância dos critérios e a técnica <i>fuzzy</i> para avaliar e escolher o melhor MN. |
| Abdelkafi e Täuscher (2014)    | Focam-se na estrutura subjacente dos padrões do MN relacionados com a obtenção de valor. O modelo é composto por elementos relacionados com o modelo financeiro,   |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>aplicando a notação da dinâmica de sistemas para representá-los graficamente, assim como, as inter-relações sob a forma de laços causais (quatro laços entre os elementos). Realizam simulações do MN para serem usadas como termo de comparação entre os diferentes cenários e análises, de acordo com o setor da empresa e concorrentes.</p>   |
| <p>Biloshapka, Osiyevskyy, &amp; Meyer, (2016)</p> | <p>Retrata a questão como os executivos podem avaliar a eficiência e o poder de um MN, tendo em conta a inovação dos produtos ou serviços e ciclo de vida dos mesmos. Assim, criaram a Matriz de Valor, constituída por duas dimensões: valor do negócio (valor capturado pela empresa) e valor do cliente (valor oferecido ao cliente), sendo uma escala que varia de baixo a alto, com 4 quadrantes (perdedor, vencedor, doador e tomador).</p> |
| <p>Mateu e March-Chorda (2016)</p>                 | <p>Sugerem uma escala de avaliação constituída por oito indicadores, considerando um conjunto de fatores mais alargado relativamente aos métodos tradicionais de avaliação intuitiva, o que torna mais eficaz. Assim, através desta escala, obtém-se um conjunto de modelos de negócio avaliados através de testes de análise de regressão linear múltipla.</p>   |
| <p>Batocchio, Ghezzi e Rangone (2016)</p>          | <p>O método baseia-se na avaliação do processo de implementação do MN, assente no desenvolvimento de atividades de implementação pelos seus membros, medição do desempenho da atividade através de indicadores-chave e, por fim, a comparação das atividades com os propósitos estabelecidos num plano.</p>   |

|  |   |
|--|---|
| Batocchio, Minatogawa e Anholon (2017)                                       | Sugerem um sistema de avaliação de desempenho do MN de <i>start-ups</i> , juntamente com o BMC de Osterwalder e Pigneur (2010) e o <i>Balanced Score Card</i> , de Kaplan e Norton (1996). A avaliação de desempenho é feita através da seleção dos indicadores de cada componente do BMC, depois são medidos e definidos valores-alvo.   |
| Moellers et al. (2017)   | Criaram um método de avaliação com base em múltiplas etapas, de modo a suportar a tomada de decisão no âmbito da dinâmica complexa no curso da inovação do MN, com aplicação da dinâmica do sistema. Este abrange um modelo de simulação específico do MN, as respectivas relações de causa e efeito e a simulação de cenários com a escolha de três a cinco opções exequíveis (citado em Steinhöfel et al., 2018).   |
| Legowik-Swiacik (2017)   | Testou a aplicação do modelo <i>Altman</i> , que descreve o método discriminante multifatorial e uma análise de interdependência expressa com o coeficiente de correlação de <i>Pearson</i> , para que seja possível uma avaliação do MN atual, comparativamente aos sintomas de falência, usando ainda dados relativos às demonstrações financeiras (citado em Steinhöfel et al., 2018).   |
| Bouwman et al. (2012), Bouwman, Heikkila, Heikkila, Leopold & Haaker (2017 e | Elaboraram o Teste de <i>Stress</i> do MN, aliado a um sistema de apoio de tomada à decisão. O Teste de <i>Stress</i> consiste na avaliação dos elementos do MN relativamente a fatores como, cenários de mercado, incertezas de origem regulatória ou tecnológica, propondo-se, assim, a tornar um MN mais sólido perante determinadas circunstâncias na entrada no mercado. Inicialmente, o negócio é descrito e mapeado através de um conjunto de incertezas relevantes. A avaliação |

|                      |  |
|----------------------|--|
| Haaker et al. (2017) | serve como base para identificar potenciais alterações dos elementos do MN. O sistema de apoio de tomada à decisão auxilia na escolha do melhor MN, baseando-se no ponto de vista financeiro dos <i>stakeholders</i> e objetivos financeiros da empresa. |
|----------------------|--|

De acordo com a perspetiva anterior, Aversa, Haefliger e Reza (2017) diferenciam-se desses autores, no estudo de um portfólio de vários modelos de negócio de uma empresa, em vez de um único MN. Assim, estes desenvolveram uma ferramenta de visualização que identifica as ligações entre recursos e capacidades e o impacto no desempenho, de forma a analisar as complementaridades dos modelos de negócio e a aperfeiçoá-los.

### 1.6.1 A Avaliação SWOT do Business Model Canvas

Osterwalder & Pigneur (2010), desenvolveram um método para analisar o BMC através da análise clássica (SWOT) de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A análise SWOT consiste em quatro componentes para avaliar os elementos de um MN, enquanto o BMC providencia o foco necessário para uma discussão estruturada. Obtém-se assim, uma análise detalhada de cada dimensão do BMC.

A análise SWOT é uma ferramenta familiar e simples usada em várias indústrias, constituída por forças internas e externas (Gupta & Mishra, 2016), que analisa os pontos fortes e fracos internos da organização e identifica oportunidades e ameaças potenciais externas da sua envolvente. Contudo, tem desvantagens devido a ser muito ampla e à sua pouca orientação sobre quais os aspetos da organização a analisar, levando à falta de resultados.

Deste modo, a combinação do BMC com a SWOT, permite uma avaliação quantitativa focada no MN e nos seus blocos de construção. Há quatro variáveis da SWOT, sendo elas as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças, através das quais vão ser avaliadas as quatro subvariáveis do BMC (proposta de valor, modelo financeiro, infraestrutura de negócio e interface com o cliente) (Osterwalder & Pigneur 2010). Cada uma das subvariáveis do BMC, subdivide-se noutras subvariáveis, como por exemplo, estrutura de negócios, que inclui os recursos, atividades e parcerias chave, já a interface com o cliente é constituída pelos canais, relacionamento com o cliente e segmentos de mercado, sendo, por fim, o modelo financeiro constituído pelos custos e receitas. A proposta de valor não se subdivide. As questões de cada parte da SWOT vão ser aplicadas a cada um dos blocos do BMC. Seguidamente, será atribuída uma pontuação a cada indicador que será posicionado no diagrama SWOT.

Este método de avaliação permite sustentar a tomada de decisão, a mudança e a inovação de um MN (Osterwalder & Pigneur, 2010).

## Questão de Investigação

Através da revisão da bibliografia elaborada constatou-se que o BMC desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2010) é, atualmente, a ferramenta mais usada devido à sua simplicidade e por ser aplicada nas várias indústrias.

O objetivo desta dissertação passou por estudar abordagens para avaliar e mapear da melhor forma um MN, mais concretamente no caso da Rangel, sendo que, a abordagem escolhida para avaliar foi o método de avaliação do BMC através da SWOT, proposta por Osterwalder e Pigneur (2010). Como tal a questão de investigação a desenvolver é:

- “Como pode a análise SWOT, enquanto método de avaliação para o *business model canvas*, proposto por Osterwalder e Pigneur (2010), proporcionar sugestões de possíveis alterações ao modelo de negócio de uma área de negócio já existente, *Global Sales*, no Grupo Rangel?”

# Metodologia

Para se atingir o objetivo deste estudo, isto é, a avaliação de um MN, após a revisão da literatura identificou-se como ideal a metodologia quantitativa desenvolvida por Osterwalder e Pigneur (2010) e baseada no artigo dos autores Pratiwi e Chumaidiyah (2021) para conduzir essa avaliação no caso de estudo do Grupo Rangel no Departamento de GS.

Relativamente ao guião de questões desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2010) (anexo D1), em que foram propostas 98 questões, onde os quatro blocos da SWOT são avaliados em cada uma das nove dimensões do BMC, foram retiradas 31 questões (destacadas em itálico no respetivo anexo) devido ao seu não enquadramento, ausência de resposta ou informação não relevante, sendo apresentado o motivo da sua exclusão no anexo D1. Posteriormente, procedeu-se ao preenchimento dos vários blocos do BMC, com base nos dados obtidos através das referidas entrevistas (anexo D3).

As entrevistas foram realizadas a dois indivíduos pertencentes ao departamento de GS. O anexo D contém o guião da entrevista com as questões (anexo D2) adaptado dos autores Osterwalder e Pigneur (2010) e a transcrição das respetivas respostas às mesmas encontram-se disponíveis para consulta no anexo D3, sendo representadas as questões a negrito e respostas em letra normal.

Consoante os resultados e informações dessas duas entrevistas, foi desenvolvido um questionário SWOT (Anexo D3), adaptado do original presente no anexo D1 (Osterwalder & Pigneur, 2010), constituído por um conjunto de questões referentes às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da SWOT, para cada uma das nove dimensões do BMC. O questionário apresenta uma escala contínua de -5 a 5. Nos pontos fortes e fracos, a avaliação é feita de acordo com a prevalência dessa afirmação na empresa. Nas oportunidades e ameaças,

interpreta-se o modo como estas podem influenciar a empresa, de forma positiva e negativa, sendo que as oportunidades são pontuadas de forma positiva dentro do intervalo de 1 a 5 e as ameaças pontuadas dentro do intervalo de -5 a -1, considerando -5 uma ameaça com um grande impacto para a empresa (Osterwalder & Pigneur, 2010).

No questionário SWOT é efetuada uma avaliação quantitativa dos 4 componentes da SWOT para cada bloco do BMC, isto é, as forças e as fraquezas são aglomeradas, e, por sua vez, as ameaças, juntamente com as oportunidades, sendo duas variáveis individuais, serão anexadas em conjunto, de modo a obter-se as coordenadas finais (exemplo: 0;0) para o diagrama SWOT.

A avaliação das forças e das fraquezas é efetuada de forma agregada devido às questões presentes no questionário original (anexo D1) serem antagónicas, como por exemplo, “A proposta de valor está bem alinhada para as necessidades do consumidor?” para as forças, e “A proposta de valor está desalinhada às necessidades do consumidor?” para as fraquezas. Enquanto que, as ameaças e as oportunidades são avaliadas de forma separada, devido a diferentes questões no inquérito original. Esta metodologia de agregação das componentes é usada nos autores Pratiwi e Chumaidiyah (2021).

Estes questionários foram enviados a dois responsáveis das unidades de negócio e a dois pertencentes ao departamento de GS. Posteriormente, os resultados do questionário foram calculados e posicionados num diagrama SWOT <sup>1</sup> e analisados para elaborar um conjunto de sugestões do MN atual.

As entrevistas ocorreram em formato remoto, por computador, durante o mês de Maio de 2022. As entrevistas foram estruturadas e conduzidas pelo autor desta dissertação e os participantes foram selecionados através do método de

---

<sup>1</sup> Gráfico constituído por 4 quadrantes, em que o eixo das abcissas representa as fraquezas (W) e forças (S) e o eixo das ordenadas representa as oportunidades (O) e as ameaças (T), de forma a posicionar as várias coordenadas, baseado no artigo dos autores Pratiwi e Chumaidiyah (2021).

abordagem por conveniência<sup>2</sup>. No anexo B esta representado um quadro com os entrevistados, cargos e razões de terem sido escolhidos, bem como, outros entrevistados com interesse, mas que não estiveram disponíveis.

---

<sup>2</sup> Tem como objetivo obter uma amostra de elementos convenientes. A seleção das amostras é deixada a cargo do entrevistador. Neste caso, os elementos entrevistados foram escolhidos devido ao seu conhecimento sobre o assunto. Consultar tabela em anexo B.

## 2. Análise do caso de estudo do Grupo Rangel: Departamento de *Global Sales*

### 2.1 Descrição da empresa

O Grupo Rangel começou a sua atividade em 1980 e é atualmente um dos maiores transitários de Portugal, estando presente em sete países como Portugal, Angola, Cabo Verde, Moçambique, Brasil, África do Sul, e México. No total, o Grupo Rangel apresenta 2.100 colaboradores e 312.5 mil metros quadrados de área logística, permitindo, assim, atender a 23 mil clientes em todo o mundo. Foram responsáveis por 900 mil toneladas de mercadoria transportada em 3,4 milhões de envios com uma faturação de € 203 milhões em 2020.

A Rangel é composta por 8 unidades de negócio, tais como: a atividade aduaneira, transporte terrestre, aéreo e marítimo, *correos express*, logística contratual (armazenagem), *custom critical* e feirexpo. Prestam diferentes serviços de logística, permitindo assim, oferecer soluções integradas de acordo com as necessidades dos clientes nas diversas áreas. Estas são suportadas por um conjunto de departamentos: Recursos Humanos, Sistemas Informáticos, *E-commerce*, Jurídico, Compras, Finanças, Segurança, Apoio ao Cliente, *Marketing* e Qualidade.

Oferece soluções para qualquer necessidade logística dos clientes, desde o transporte nacional ao internacional, questões alfandegárias, armazenamento, serviços de logística com valor acrescentado, projetos de *E-commerce* e até mesmo, projetos com integrações de sistemas de informação.

## 2.2 Descrição do departamento de Global Sales

Devido ao surgimento de um segmento de clientes com um conjunto de necessidades específicas e à intensificação da concorrência de mercado, foi criado pelo Grupo Rangel, o departamento de GS, em 2019. O objetivo principal com este departamento foi ficar responsável pela coordenação da integração dos diferentes serviços das unidades de negócio.

A Rangel, com a criação do departamento de GS passou por uma mudança de estratégia, isto é, de uma abordagem centrada no produto para uma abordagem centrada no cliente. Esta mudança de paradigma ocorreu devido à necessidade de se tornar um operador logístico capaz de oferecer numa única proposta todos os serviços necessários e de forma integrada a qualquer cliente, uma estratégia *one stop shop*. Entende-se *one stop shop* como a integração dos diferentes serviços logísticos na mesma proposta de valor (Bagaini, Croci & Molteni, 2021). A abordagem centrada no produto e a abordagem centrada no cliente são dois conceitos distintos. Assim, de acordo com Lindner et al. (2010), uma abordagem centrada no produto foca-se em vender o mesmo produto ao maior número de clientes possível, tendo em destaque o desenvolvimento de produtos e processos de forma a maximizar o lucro (Sousa, 2021). Já uma abordagem centrada no cliente acontece quando uma organização está orientada para os clientes, no sentido de compreender os mesmos e entregar as melhores soluções de acordo com as suas necessidades (Frankenberger, Weiblen, & Gassmann, 2013).

O departamento de GS diferenciou-se das unidades de negócio, dado que este desenvolve atividade comercial de todos os serviços do Grupo Rangel, enquanto que as unidades de negócio apenas oferecem o seu próprio serviço, por exemplo transporte aéreo, terrestre, marítimo, entre outros. Assim, com este departamento foi possível direcionar todos os processos para as necessidades e

interesses dos clientes, através da partilha de informação interna e de uma abordagem conjunta dos departamentos, funcionando, assim, como uma ponte entre a gestão de topo e as unidades de negócio.

O mesmo é constituído por três unidades que abordam diferentes segmentos do mercado: *Healthcare, Automotive & Aviation* e *Connecting Sales*. *Automotive & Aviation* procura oferecer soluções aos clientes no âmbito da indústria automóvel e aeronáutica. *Healthcare* é responsável pelos clientes da indústria farmacêutica, sendo dividido em três subsegmentos, os dispositivos médicos, medicamentos e canábis medicinal, apresentando determinadas especificações como o transporte com temperatura controlada. *Connecting Sales* é constituído por cerca de 34 contas, sendo estas contas estratégicas do grupo, devido á sua dimensão e potencial.

### 2.2.1 Processos do *Global Sales*

O processo de venda inicia-se com uma abordagem ao cliente pelo comercial, de forma a averiguar as necessidades, para posteriormente dentro da organização, ser desenvolvida a melhor solução dentro dos serviços providenciados pelas diferentes unidades de negócio, conseguindo, uma solução por medida para o cliente. Deste modo, é possível ter uma visão 360° sobre as necessidades do cliente, e ao mesmo tempo, evita-se que o cliente seja contactado por várias pessoas da organização de cada unidade de negócio, havendo assim um único contacto que torna o processo mais simples e rápido, desde o reconhecimento do cliente até ao fecho do negócio.

Relativamente aos clientes das unidades de negócios e do GS, é definido uma lista de clientes do departamento que contém os clientes dos vários segmentos, aprovada pela empresa. Quando entra um novo cliente pertencente ao GS, aqui é lhe indicado o gestor comercial que o vai acompanhar. Os clientes não

pertencentes ao departamento são trabalhados pelas unidades de negócio do grupo. Todas estas informações, como a atribuição do gestor comercial, dados, faturação, crédito, entre outras, estão apresentadas num *Customer Relationship Management* (CRM).

Com a criação de um departamento comercial transversal (GS), as várias unidades de negócio mantêm todas as funções operacionais, obtendo-se assim, uma especialização e conhecimento de cada um dos operacionais dessas unidades. A equipa de GS interage com os operacionais das áreas de negócio para questões relacionadas com atividade ou pedido de cotações dos clientes, sendo essas cotações, depois analisadas pelo departamento, para a proposta ser enviada ao cliente. Com isto, denota-se que o departamento esta dependente do desempenho das unidades de negócio.

Desde 2019, o intuito com a criação do departamento do GS foi aumentar a integração dentro do grupo, no sentido de operar transversalmente e desenvolver o cliente de acordo com uma visão estratégica global, implementando uma estratégia *one stop shop*.

### 3. Análise e Discussão dos resultados

#### 3.1 Análise do questionário SWOT

##### 3.1.1 Business Model Canvas atual do Departamento de Global Sales

As condições existentes foram mapeadas em nove blocos no BMC com base nos resultados de entrevistas e observação direta do estágio, presentes no Anexo C. A Figura 2 representa o BMC existente do Departamento de GS, sendo que o 1 representa que a fonte é o entrevistado 1, o 2 a fonte é o entrevistado 2 e o O.D.E é a Observação Direta do Estágio.










|  |   |   |  |  |
|--|---|---|--|--|
| <b>Parcerias Chave</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas fornecedoras dos serviços de transporte (1 e 2)</li> <li>- Associações do setor (O.D.E)</li> <li>- Alianças como a: (O.D.E)             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eurotranspharma,</li> <li>• EALTH</li> <li>• Plan Europe Healthcare</li> </ul> </li> </ul> | <b>Atividades Chave</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contacto com os clientes, via telefone ou e-mail (1 e 2)</li> <li>- Elaboração de propostas do transporte, de acordo com as necessidades dos clientes (1 e 2)</li> </ul> <b>Recursos Chave</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipa de vendas, de apoio ao cliente, dos serviços administrativos e dos vários departamentos associados (1 e 2)</li> <li>- Sistema e software de informação e CRM (2)</li> </ul> | <b>Proposta de Valor</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestação de serviços de logística e transporte (aéreo, marítimo e terrestre) com origem e destino em todo mundo com soluções de transporte internacional (importação e exportação) em regime regular ou soluções customizadas às necessidades e requisitos de cada cliente (1 e 2)</li> <li>- Entrega no local, dia e hora agendado (2)</li> </ul> | <b>Relacionamento</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contacto constante com os clientes para uma relação de longo prazo (1 e 2)</li> <li>- Call Cycle (O.D.E)</li> </ul> <b>Canais</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comerciais: (1 e 2)             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto telefónico</li> <li>• E-mail</li> <li>• Reuniões via remota ou presenciais</li> </ul> </li> <li>- Website</li> <li>- Eventos</li> <li>- Brochuras</li> <li>- Networking</li> <li>- Redes Sociais (Facebook, LinkedIn e Instagram)</li> </ul> | <b>Segmento de Clientes</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa nos segmentos B2B nas mais variadas indústrias (1 e 2)</li> </ul> |
| <b>Estrutura de Custos</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Custos com o pessoal (logística, comerciais, administrativos e marketing) (1 e 2)</li> <li>- Custos com o pedido de transporte a outra entidade (1 e 2)</li> </ul>   |   | <b>Fontes de Receita</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferentes margens em diferentes indústrias resultantes do transporte (1 e 2)</li> </ul>  |  |  |

Figura 2 - Business Model Canvas atual

### 3.1.2 Cálculo do questionário SWOT

Após o mapeamento do BMC existente resultante das entrevistas, foi definido e adaptado o questionário de Osterwalder e Pigneur (2010). Este foi dividido em quatro blocos principais reconhecidos pela literatura: Proposta de valor; Interface com o cliente, constituído pela Relação com os clientes, Segmentos de clientes e os Canais; Modelo Financeiro (Custos e Receitas) e Infraestruturas do negócio, constituídos pelos Recursos, Atividades e Parcerias chave.

O próximo passo foi o preenchimento do questionário, presente no Anexo E. Durante o preenchimento do questionário propõe-se uma atribuição de um peso de 0 a 1 e uma classificação de -5 a 5 para cada indicador.

Os resultados apresentados na Tabela 3 são cálculos intermédios (médias calculadas resultantes dos 4 questionários, incluindo dos 2 entrevistados), isto é, evidencia a soma das oportunidades e ameaças, dado que no inquérito estes dois pontos foram avaliados de forma separada. As forças e fraquezas já representam o valor final, pois foram avaliadas de forma conjunta no inquérito.

*Tabela 3 - Resultados Questionário*

| <b>Sub Variáveis</b>              | <b>Forças e Fraquezas</b> | <b>Oportunidades e Ameaças</b> | <b>Oportunidades</b> | <b>Ameaças</b> |
|-----------------------------------|---------------------------|--------------------------------|----------------------|----------------|
| <b>Proposta de Valor</b>          | -0,34                     | -1,28                          | 1,63                 | -2,90          |
| <b>Interface com o cliente</b>    | 3,67                      | 1,93                           | 3,67                 | -1,98          |
| <b>Custos e Receitas</b>          | 3,81                      | -0,33                          | 3,50                 | -3,93          |
| <b>Infraestruturas do negócio</b> | 4,00                      | 1,70                           | 4,75                 | -3,05          |

A Tabela 4 apresenta os resultados finais dos quatro questionários SWOT para cada um dos indicadores. Os valores obtidos mostram a pontuação para cada sub-variável (força, fraquezas, ameaças e oportunidades) para os blocos do BMC, de modo a obterem-se as coordenadas para o diagrama SWOT, por exemplo as forças e fraquezas das infraestruturas do negócio foram classificadas com uma média de 4, de acordo com uma escala de -5 a 5. Por outro lado, que na ótica dos entrevistados, a capacidade do departamento de GS de agarrar oportunidades é avaliada em 4,75 e o impacto das possíveis ameaças é de -3,05, perfazendo assim, o valor de 1,70 ( $4,75 + (-3,05)$ ).

*Tabela 4 - Resultados Finais Questionário*

| <b>Sub Variáveis</b>              | <b>Forças e Fraquezas</b> | <b>Oportunidades e Ameaças</b> | <b>Coordenadas</b> |
|-----------------------------------|---------------------------|--------------------------------|--------------------|
| <b>Proposta de Valor</b>          | -0,34                     | -1,28                          | (-0,34; -1,28)     |
| <b>Interface com o cliente</b>    | 3,67                      | 1,93                           | (3,67; 1,93)       |
| <b>Custos e Receitas</b>          | 3,81                      | -0,33                          | (3,81; -0,33)      |
| <b>Infraestruturas do negócio</b> | 4,00                      | 1,70                           | (4,00; 1,70)       |

De seguida, essas coordenadas vão ser apresentadas no diagrama SWOT (Figura 3), sendo a legenda das subvariáveis: VP- Proposta de valor, IC- Interface com o cliente, CR- Custos e receitas e IN- Infraestruturas do negócio.

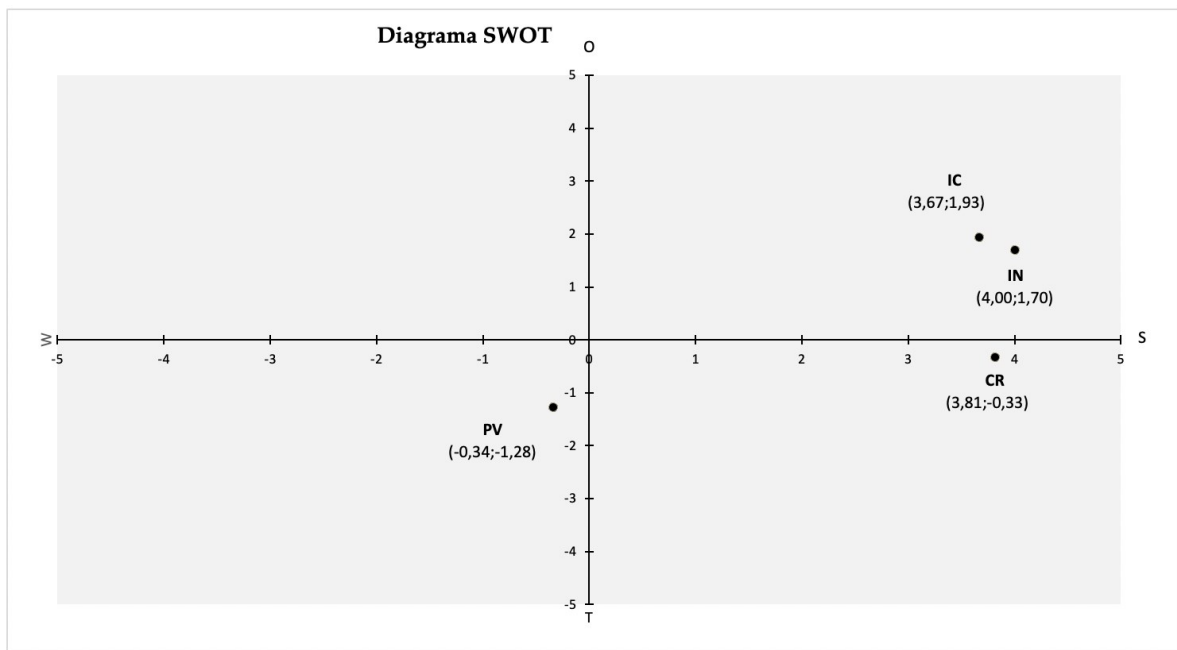


Figura 3 - Diagrama SWOT

### 3.1.3 Análise do questionário e diagrama SWOT

#### 3.1.3.1 Proposta de Valor

A Proposta de Valor (PV) encontra-se no terceiro quadrante W-T, destacando que esta ainda não está totalmente ajustada aos objetivos do GS, como foi citado pelo entrevistado 1, pois “o grupo ainda se encontra em transição de estratégia”. De facto, constata-se que o entrevistado 1 apontou como objetivo “desenvolver uma estratégia *one-stop-shop*”, passando de uma “abordagem centrada no produto para uma abordagem centrada no cliente”, apontando, no entanto, algumas fragilidades, como a ausência de “uma maior ligação entre as várias unidades de negócio”, referindo mesmo uma falha na atualização e partilha de informações entre unidades de negócio e departamentos. A proposta de valor oferecida de transporte e logística integrados à medida dos clientes, referida por ambos os entrevistados, que “analisa especificamente as necessidades do cliente”

através de um único ponto de contacto, apesar de ser um ponto positivo, é afetada pelas fragilidades anteriormente referidas, impedindo assim, de providenciar um melhor serviço ao cliente.

Além disso, as ameaças identificadas são mais significativas e impactantes do que as oportunidades, como a melhoria dos serviços alfandegários, identificada pelo entrevistado 1, “que não é o *core business*”. As ameaças mais intensas são os preços mais baixos, geralmente “nos serviços *standard* (sem valor acrescentado)”, propostas mais diferenciadas dos concorrentes e a intensificação da concorrência derivado das situações macroeconómicas atuais, sendo as ameaças menos impactantes, os serviços substitutos da “logística colaborativa, através do qual os clientes contratam e partilham armazéns” realçado pelo entrevistado 1 e o serviço de transporte do *rail* “devido às questões ambientais”, destacado pelo entrevistado 2.

### 3.1.3.2 Interface com o cliente

A Interface com o cliente (IC) encontra-se no quarto quadrante S-O. Relativamente aos segmentos de mercado e à relação com os clientes, é destacado nas duas entrevistas, que “como há uma divisão por indústrias, o conhecimento desenvolvido em cada uma pela equipa comercial, permite oferecer uma proposta de valor adequada ao cliente”, um melhor acompanhamento do mesmo e um relacionamento mais próximo, conseqüentemente um “aumento da fidelização” e uma taxa de clientes perdidos mais reduzida. Realçado em ambas as entrevistas, que “a aposta mais alta é naqueles clientes com maior potencialidade”, havendo assim, um contacto mais frequente com estes.

Quanto aos canais de comunicação, de acordo com o entrevistado 2, estes podem ser mais eficazes, pois “quando é captada uma *lead*, é importante perceber como foi acompanhada e catalogada dentro do próprio grupo”, daí a importância

do acompanhamento que “passa por ser direcionada para a pessoa certa com a resposta indicada. O follow-up dessa *lead* é tão ou mais importante”. A aposta do *marketing* nas redes sociais, *site* e notícias pela empresa pode ser mais intensificada, destacado pelo entrevistado 2.

Para além disso, as oportunidades são mais significativas que as ameaças, como os conteúdos mais apelativos dos concorrentes e a “tendência de inversão da globalização” para dar resposta às necessidades de cada mercado interno, evidenciado pelo segundo entrevistado. Distingue-se, ainda, que as oportunidades mais relevantes são “a expansão para novos mercados internacionais” (entrevistado 2), reuniões virtuais devido ao Covid-19, o *Track and Trace* em todos os transportes para o cliente puder monitorizar e receber avisos de potenciais atrasos, isto é, criar um “fluxo de informação entre o cliente e a empresa”, destacado em ambas as entrevistas, e a participação em feiras e eventos nacionais e internacionais para aumentar a sua visibilidade. Como oportunidades menos relevantes destaca-se, no entrevistado 2, “a gestão de *big data*” que permite traçar o perfil do cliente, padrões de consumo e das suas necessidades e “a criação de um programa de gestão da experiência do cliente para medir a satisfação e aumentar a fidelização”, destacado pelo entrevistado 1.

### 3.1.3.3 Custos e Receitas

A Custos e Receitas (CR) encontram-se no quarto quadrante S-T, apresentando um valor positivo para as forças. Porém, dentro destas, destaca-se, nos dois entrevistados, a existência de margens reduzidas devido ao número elevado de empresas com serviços semelhantes, competindo, assim, entre si com margens reduzidas de forma a criar volume e enfrentar os custos fixos altos das infraestruturas”. Realça-se, nos dois entrevistados, que os pontos positivos mais altos destas estão no usufruto de economias de escala importantes para a

sustentabilidade a longo prazo, pois quantos mais adjudicações houverem, maior será o volume de carga a transportar e menor será o custo por camião/armazém/barco/avião.

Neste caso, as ameaças identificadas são mais expressivas do que as oportunidades: “novos mercados verticais”, como o *Wine & Olive* e a redução de custos com os recursos humanos. As ameaças são as incertezas internacionais, como a pandemia, guerra, greves, preços instáveis dos transportes devido às taxas elevadas dos combustíveis, inflação e aumento da taxa de juro, que por sua vez provocam a imputação ao cliente final dos custos extra dos fornecedores, para que a empresa mantenha a margem, destacado por ambos os entrevistados.

#### 3.1.3.4 Infraestrutura do negócio

A Infraestrutura do negócio (IN) encontra-se no quarto quadrante S-O, destacando-se como ponto fraco a possibilidade de o “próprio cliente (B2B) dirigir-se diretamente ao transportador”, isto é, ao fornecedor da Rangel, referido pelo entrevistado 1. Sendo as restantes afirmações consideradas forças, as que mais impactam são o “relacionamento próximo” e as “boas relações profissionais com base na confiança” e o “reconhecimento e consolidação da marca Rangel no mercado”. Realça-se o número reduzido de frota própria, dado que a Rangel “é um intermediário entre as empresas de transporte e os clientes, apresentando a melhor proposta aos clientes dentro dos seus requisitos”, sendo, portanto, o *outsourcing* um complemento para as atividades internas. Com menos valor e destaque encontram-se a “*performance* do grupo Rangel” e a “qualificação dos recursos humanos” que podiam ser ainda melhores.

Nesta variável há um maior impacto das oportunidades, como “a automatização dos processos em armazém” e a “melhoria do CRM, tornando-o mais funcional e dinâmico” para um acesso mais fácil e rápido à informação, do

que das ameaças. As ameaças mais relevantes são a dependência da disponibilidade, juntamente com a qualidade dos transportes dependente dos fornecedores (“impossibilidade de realizar o serviço na data e condições pedidas pelo cliente”) e a “concorrência no mercado de trabalho devido á oferta de melhores condições”, destacado pelo entrevistado 2. As ameaças menos relevantes são a “centralização dos negócios nos países de origem” e a “estabilidade económica dos parceiros”, igualmente realçadas pelo entrevistado 2.

### 3.1.3.5 Análise Global Geral Resultados

O objetivo de implementar uma estratégia *one stop shop* tem sido trabalhada, de forma lenta e gradual, com algumas adversidades, pois o grupo encontra-se numa transição de uma abordagem centrada no produto para uma centrada no cliente.

Com esta integração gradual dos serviços foi possível oferecer soluções adequadas às necessidades do cliente, aumentando o poder negocial do Grupo Rangel devido a uma maior variedade de ofertas, aliado a um maior conhecimento devido à especialização por indústria. Os clientes são acompanhados por uma equipa comercial mais habilitada, proporcionando um relacionamento mais próximo com estes, com uma taxa de fidelização mais alta.

Algumas dessas adversidades são os problemas de comunicação internos e falhas na transmissão da informação entre departamentos e unidades de negócio, juntamente com sistemas de informação não adequados à estratégia atual, como o CRM. Realça-se que a mudança de estratégia através da criação do departamento GS, é um objetivo a longo prazo para o grupo ficar totalmente integrado e centrado no cliente.

## 3.2 Discussão dos Resultados

Baseado nos quadros anteriores e na avaliação do diagrama SWOT, conclui-se que pode haver melhorias nos blocos do *BMC*.

### 3.2.1 Proposta de Valor

Na Proposta de Valor existe a necessidade de uma maior formalização de processos, para haver um melhor partilha de informação entre as várias unidades de negócio e os departamentos, através da definição de procedimentos internos, como por exemplo a definição do responsável a contactar para um determinado assunto.

### 3.2.2 Interface com o Cliente

Os Segmentos de Clientes podem melhorar no âmbito de uma melhor segmentação por indústria e uma expansão para novos mercados internacionais, ou mesmo, reforço dos mercados em que não se encontram tão bem preparados e ajustados.

Os Canais podem tentar adotar um conteúdo digital mais focado e atrativo para cada indústria (público-alvo) e um melhor tratamento e acompanhamento do processo dos *leads*, isto é, perceber como esta é catalogada e direcionada para a pessoa certa dentro do grupo, com o devido *follow-up*. Ao mesmo tempo, para aumentar a visibilidade a participação em feiras e eventos, nacionais e internacionais.

Através de um serviço de *Track & Trace*, o Relacionamento com o Cliente pode ser melhorado através da prestação de um serviço mais personalizado.

### 3.2.3 Custos e Receitas

As receitas podem aumentar através da entrada em novos mercados verticais, não só no *Wine & Olive*, como estão a fazer de momento, mas também pela diversificação para outras indústrias.

A estrutura de custos encontra-se adequada para atividades e estrutura atual, dado que para continuar com a mesma qualidade de serviços, são necessários os mesmos serviços/atividades/recursos que estão a ser utilizados. Porém, pode haver uma melhor gestão dos recursos através da tecnologia.

### 3.2.4 Infraestruturas do Negócio

As Atividades-chave podem melhorar com uma automatização dos processos do armazém.

Os Recursos-chave podem ser aperfeiçoados com um CRM mais apropriado à estratégia atual permitindo uma simplificação na obtenção de informações e na avaliação do potencial dos clientes, personalização do serviço baseado nas necessidades do cliente, maior fidelização e lealdade nas relações com os clientes e um potencial retorno clientes perdidos ou inativos e com um ERP para interligação dos sistemas operacionais das unidades de negócio, aumentando a eficiência das atividades, simplificação do seguimento do cliente, tanto operacional, como comercial e plataformas de gestão de documentos.

As Parcerias não requerem sugestões, porque as condições existentes são boas.

## Conclusão

Esta tese aborda os métodos e ferramentas de avaliação de um MN, aplicado ao Grupo Rangel, enquadrado no departamento de *Global Sales*. De modo a garantir uma análise aprofundada do caso de estudo desta empresa, recorreu-se à revisão bibliográfica de artigos relativos ao conceito, sustentabilidade, *BMC*, inovação e avaliação de um MN, para se criar um conjunto de sugestões para melhoria do sistema empresarial do departamento de GS, tendo em conta, também, a arquitetura geral da empresa. Através da literatura foram identificados vários métodos de avaliação de um MN, bem como os problemas associados aos mesmos e a identificação de possíveis caminhos no âmbito da inovação e adoção em contexto real.

No seguimento dos parâmetros anteriores, recorreu-se a duas entrevistas e quatro inquéritos, para averiguar a veracidade dos factos constatados durante todo este artigo, com base no método de avaliação do *BMC* através da *SWOT*. Com isto, foi possível chegar à conclusão, através das métricas inerentes ao caso de estudo, de que podem existir melhorias no MN desta empresa.

Ainda que se tenham obtido resultados que permitiram retirar conclusões sobre a reformulação do modelo de negócio do departamento de *Global Sales*, realça-se a necessidade de um maior número de entrevistas e questionários, gerando uma maior quantidade de dados qualitativos e quantitativos para uma análise mais fidedigna dos resultados do caso de estudo. Além disso, a empresa estudada representa um caso individual, daí não ser possível concluir que a metodologia para esta empresa seja a mais indicada para outras.

# Bibliografia

- Abdelkafi, N. & Täuscher, K. (2014). Understanding the Basic Functioning of Business Model: A Graphical Approach for Theoretical Analysis and Tool Development. In: ISPIIM Conference – Innovation for Sustainable Economy & Society. Dublin, Ireland, 8-11 June, pp. 1–22.
- Afuah, A., & Tucci, C. L. (2003). *Internet Business Models and strategies: Text and cases*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Agarwal, R. & Helfat, C. E. (2009). Strategic renewal of organizations, *Organization Science*, 20, 2, 281-293.
- Alexa, M. (2014). BUSINESS MODEL EVALUATION – A CONCEPTUAL APPROACH. *Review of Economic and Business Studies*, 7(2), 245-260
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22, 493-520.
- Amit, R., & Zott, C. (2015). Crafting business architecture: The antecedents of Business Model design. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9, 331-350. doi:10.1002/sej.1200
- Aversa, P., Haefliger, S & Reza, D. G. (2017). Building a Winning Business Model Portfolio. *MIT Sloan Management Review*, 58(4), 49–54.
- Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). Business Models and technological innovation. *Long Range Planning*, 46, 419-426. doi: 10.1016/j.lrp.2013.08.023
- Bagaini, A., Croci, E. & Molteni, T. (2021). Boosting energy home renovation through innovative business models: ONE-STOP-SHOP solutions assessment. *Journal of Cleaning Production*, 1-13
- Batocchio, A., Ghezzi, A. & Rangone, A. (2016). A method for evaluating Business Models implementation process. *Business Process Management Journal*, 22(4), 712– 735.

- Batocchio, A., Minatogawa, V. L. F. & Anholon, R. (2017). Proposal for a Method for Business Model Performance Assessment. Toward an Experimentation Tool for Business Model Innovation. *Journal of Technology Management and Innovation*, 12(1), 61–70.
- Biloshapka, V., Osiyevskyy, O. & Meyer, M. (2016). The value matrix. a tool for assessing the future of a Business Model. *Strategy & Leadership*, 44(4), 41–48.
- Bocken N.M.P., Short S.W., Rana P. & Evans S. (2014). A literature practice review to develop sustainable Business Models archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56.
- Boons, F. & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9-19.
- Bouwman, H., Heikkilä, J., Heikkilä, M., Leopold, C. & Haaker, T. (2017). Achieving agility using Business Model stress testing. *Electronic Markets*, 1–14.
- Bouwman, H., Reuver, M., Solaimani, S., Daas, D., Haaker, T. & Janssen, W., ... Walenkamp, B. (2012, June, 17-20). Business Models tooling and a research agenda. 25<sup>th</sup> Bled eConference – Special Issue, Bled, Slovenia.
- Breuer, H., Fichter, K., Lüdeke-Freund, F. & Tiemann, I. (2018). Sustainability-Oriented Business Model development: Principles, criteria, and tools. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 10(2), 256-286.
- Brousseau, E. & Penard, T. (2007). The economics of digital business models: A framework for analyzing the economics of platforms. *Review of Network Economics*, 6, 81-114.
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. (2010). From strategy to Business Models and to tactics. *Long Range Planning*, 43, 195- 215. doi: 10.1016/j.lrp.2010.01.004

- Cavalcante, S., Kesting, P. & Ulhøi, J. (2011). Business Model dynamics and innovation: (re)establishing the missing linkages. *Management Decision*, 49, 1327-1342. doi:10.1108/00251741111163142
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43, 354-363.
- Chesbrough, H. (2007). Business Model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12-17. doi:10.1108/10878570710833714
- Chesbrough, H. & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the Business Model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11, 529-555. doi:10.1093/icc/11.3.529
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business Model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43, 227- 246. doi: 10.1016/j.lrp.2010.02.004
- Dentchev, N., Rauter, R., Jóhannsdóttir, L., Snihur, Y., Rosano, M., Baumgartner, R. & Jonker, J. (2018). Embracing the variety of sustainable Business Models: A prolific field of research and a future research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 194, 695–703.
- Dess, G. G. & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52-73.
- Eriksson, H.E. & Penker, M. (2000). Business Modeling With UML: Business Patterns at Work. New York: J Wiley, 2000. 299f. OMG Press.
- Elkington, J. (1990). CANNIBALS WITH FORKS. The Triple Bottom Line of 21st Century Business
- Fiel, E. (2013). Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications. *Journal of business models*, 1(1), 85-105
- Frankenberger, K., Weiblen, T., & Gassmann, O. (2013). Network

configuration, customer centricity, and performance of open Business Models: A solution provider perspective. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 671–682.

<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.05.004>

- Foss N. & Saebi T. (2017). Fifteen years of research on Business Model innovation: How far have we come, and where should we go?. *Journal of Management*, 43(1), 200-227.
- Groesser, S. N. & Jovy, N. (2016). Business Model analysis using computational modeling. A strategy tool for exploration and decision-making. *Journal of Management Control*, 27(1), 61–88.
- Gupta, G. & Mishra, R.P. (2016). A SWOT analysis of reliability centered maintenance framework. *J. Qual. Maint. Eng. Emerald*, 22(2), 130–45
- Haas Y. (2018). A Qualitative Approach to Business Model Dynamics. *Journal of Business Models*, 6(2), 37-43
- Haaker, T., Bouwman, H., Janssen, W. & Reuver, M. (2017). Business Model stress testing. A practical approach to test the robustness of a Business Model. In *Futures*, 89(1), 14–25.
- Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hedman, J. & Kalling, T. (2003). The Business Model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12, 49-59. doi: 10.1057/palgrave.ejis.3000446
- Im, K. & Cho, H. (2013): A systematic approach for developing a new Business Model using morphological analysis and integrated fuzzy approach. *Expert Systems with Applications*, 40(11), 4463–4477.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M. & Kagermann, H. (2008). Reinventing your Business Model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50-59.

- Kesting, P. & Günzel-Jensen, F. (2015). SMEs and new ventures need Business Model sophistication. *Business Horizons*, 58, 285-293. doi: 10.1016/j.bushor.2015.01.002
- Kodua, A., (2019). The resource-based view: a tool of key competency for competitive advantage. *Problems and Perspectives in Management*, 17(3), 143-152. doi:10.21511/ppm.17(3).2019.12
- Ludeke-Freund, F. & Dembek, K. (2017). Sustainable Business Model research and practice: Emerging field or passing fancy?. *Journal of Cleaner Production*, 168, 1668–1678.
- Magretta, J., (2002). Why Business Models matter. *Harvard Business Review*
- Markides, C. C. & Sosa, L. (2013). Pioneering and first mover advantages: The importance of Business Models. *Long Range Planning*, 46, 325-334. Doi: 10.1016/j.lrp.2013.06.002
- Mateu, J. M. & March-Chorda, I. (2016). Searching for better Business Models assessment methods. *Management Decision*, 54(10), 433–2446.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's Business Model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58, 726-735. doi:10.1016/j.jbusres.2003.11.001
- Munna, A. S. (2021). Business Model: Literature Review. *Pinisi Discretion Review*, 4(2),191-196.
- Oliveira, G. C., Cortes, J.M.R., Carvalho, P.F. & Vilaça, L. L. (2010, Outubro) Modelagem de Negócios: Uma aplicação na implantação de um sistema VoIP para fornecimento de serviços de telefonia IP por uma empresa da região de Campos dos Goytacazes. Apresentação de Trabalho no XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, São Paulo, Brasil
- O'Riordan, N., O'Reilly, P., Duane, A. & Andreev, P. (2014, December, 8-10). Business Model innovation. A temporal perspective. 25th Australasian Conference on Information Systems, Auckland, New Zealand

- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology: A proposition in a design science approach*. University of Lausanne, Lausanne, Switzerland.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1-25.
- Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R. & Casebeer, A. L. (2007). Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector, *Journal of Managements Studies*, 44(5), 687-708.
- Peric, M., Durkin, J. & Vitezic, V. (2017). The Constructs of a Business Model Redefined: A Half-Century Journey. *Sage Open*, 7(3). 1-13hDOI:10.1177/2582440177335165
- Pratiwi, V. & Chumaidiyah, E. (2021, April, 5-8). Evaluation of Business Model on E-Commerce PT. XYZ Using Business Model Canvas Approach. International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Sao Paulo, Brazil
- Rana, P., Short, S. W., Evans, S. & Holgado Granados, M. (2017). *Business models and business modelling: state of the art*. In: Value Networks in Manufacturing. Springer Series in Advanced Manufacturing. Springer, Cham, pp. 75-93. ISBN 9783319277974
- Saebi, T. (2015). Evolution, adaption, or innovation? A contingency framework on Business Model dynamics, in J. Foss and T Saebi (Eds.) *Business Model Innovation – the organizational dimension*, pp. 145-168, Oxford University Press.
- Santos, J., Spector, B. & Van der Heyden, L. (2009, Março). *Toward of theory of Business Model innovation with incumbent firms* (Faculty Working Paper

- 2009/16/EFE/ST/TOM). INSEAD. Retrieved from [https://flora.insead.edu/fichiersti\\_wp/inseadwp2009/2009-16.pdf](https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp2009/2009-16.pdf)
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48, 199-207. doi:10.1016/j.bushor.2004.10.014
  - Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*, 29, 3-10. doi:10.1177/1086026615599806
  - Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2012). Business cases for sustainability: The role of business model innovation for corporate sustainability. *International Journal of Innovation & Sustainable Development*, 6, 95-119. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=2010510>
  - Simon, D. G., Hitt, M. A. & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273-292.
  - Sousa, P. (2021). Implementação da abordagem centrada no cliente numa empresa de logística (Dissertação de mestrado, Universidade de Aveiro, Escola Superior Tecnologia Gestão de Águeda, Portugal).
  - Steinhöfel, E., Hussinki, H. & Bornemann, M. (2018, Julho). *Evaluation of Business Models – A systematic literature review*. Paper presented at the meeting of International Forum on Knowledge Asset Dynamics, Netherlands
  - Stubbs, W. & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “sustainability Business Model”, *Organization & Environment*, 21(2), 103-127.
  - Suarez, F. F. & Oliva, R. (2005). Environmental change and organizational transformation, *Industrial and corporate change*, 14(6), 1017-1041.
  - Schweizer, L. (2005). Concept and Evolution of Business Model. *Journal of General Management*, 31(2), 37-56.
  - Teece, D. J. (2010). Business Models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43, 172-194. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.003

- Teece, D.J. (2018). Business Models and dynamic capabilities, *Long Range Planning*, 51, 40-49.
- Tesch, J. F. (2016, June, 12-15): Discovering the role of scenario planning as an evaluation methodology for Business Models in the era of the Internet of Things (IOT). In: ECIS 2016: European Conference on Information Systems. Istanbul, Turkey
- Timmers, P. (1998). Business Models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3-8.
- Tushman, M. L. & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments, *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439-465.
- Van Putten, B. & Schief, M., (2012). The Relation Between Dynamic Business Models and Business Cases. *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, 15(1), 138-148.
- Velu, C. (2017). A Systems Perspective on Business Model Evolution: The Case of an Agricultural Information Service Provider in India. *Elsevier*, 50. 603-620 .doi.org/10.1016/j.lrp.2016.10.003
- Voelpel, S. C., Leibold, M. & Tekie, E. B. (2004). The wheel of Business Model reinvention: How to reshape your business model to leapfrog competitors. *Journal of Change Management*, 4, 259-276. doi:10.1080/1469701042000212669
- Voelpel, S. C., Leibold, M., Tekie, E. B., & Von Krogh, G. (2005). Escaping the red queen effect in competitive strategy: Sense-testing Business Models. *European Management Journal*, 23, 37-49. doi: 10.1016/j.emj.2004.12.008
- Vom Brocke, J. & Buddendick, C. (2007, June, 7-9). IT Enabled Business Models - Decision support for measuring financial implications of Business Models in media industry. ECIS 2007 Proceedings. St Gallen, Switzerland
- Walaszczyk, L., Angelis, E., Angelis, K., Vucović, M., Vlckova, G., Batzogianni, E. & Loannou, S. (2018). Business Models Compendium [Monografia].

Retirado

de

[https://www.researchgate.net/publication/333162677 BUSINESS MODELS  
COMPENDIUM Business Models -compendium](https://www.researchgate.net/publication/333162677_BUSINESS_MODELS_COMPENDIUM_Business_Models_-compendium)

- Wadin, J.L. & Ode, K.A. (2019). Business Models for Sustainability-Change in Dynamic Environments. *Journal of Business Models*, 7(1), 13-38.
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business Models: Origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning*, 49, 36-54. doi: 10.1016/j.lrp.2015.04.001
- Wirtz, B. W., Schilke, O., & Ullrich, S. (2010). Strategic development of Business Models implications of the Web 2.0 for creating value on the internet. *Long Range Planning*, 43, 272-290. doi:10.1016/j.lrp.2010.01.005
- Zott, C., & Amit, R. (2007). Business Model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18, 181-199. doi:10.1287/orsc.1060.0232
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37, 1019-1042. doi:10.1177/0149206311406265

# Anexos

## Anexo A – Business Model Canvas

- **Segmentos de mercado**

Definição de diferentes grupos de pessoas e organizações que uma empresa pretende alcançar e servir, podendo ser definido um ou vários segmentos de clientes, de acordo com as necessidades, comportamentos ou atributos comuns dos mesmos.

Pode-se enfatizar que são considerados segmentos separados quando os consumidores apresentam necessidades que requerem uma oferta, canais de distribuição, tipos de relacionamentos, fontes de rendimento distintas, bem como quanto estão dispostos a pagar por aspetos diferentes da oferta.

Consideram-se exemplos de segmentos de mercado: mercado de massa; nicho de mercado; segmentado; diversificado e mercados multilaterais.

- **Proposta de valor**

A segunda etapa do modelo descrito representa o conjunto dos benefícios ou atributos do produto/serviço para um determinado segmento de consumidores, permitindo resolver os problemas ou necessidades dos consumidores.

Os atributos que se destacam numa proposta de valor são: novidade; desempenho; personalização; concretização da tarefa; projeto; marca; preço; redução de custos; redução de risco; acessibilidade e conveniência/usabilidade.

- **Canais de comunicação**

Os canais são pontos de contato com o cliente que desempenham um papel importante na experiência do cliente. Estes podem ser diretos ou indiretos, ou canais próprios e canais parceiros.

Existem cinco fases principais do canal, ou seja, consciencialização, avaliação, compra, entrega e pós-venda, que podem ser diferenciadas dependendo do tipo de canal.

- **Relação com os clientes**

Define o tipo de relacionamento entre uma empresa e cada segmento de clientes. A interação com os clientes é fundamental para a concretização e sucesso do negócio, influenciando igualmente, a experiência de compra do consumidor.

A considerar que existem vários tipos de relacionamentos com o consumidor, nomeadamente a assistência pessoal, *self-service*, serviços automáticos, comunidades e a cocriação. Ressalva-se que o tipo de interação escolhido tem impacto no modelo de negócio.

- **Fontes de receita**

Representam os ganhos da empresa de cada segmento de cliente, depois da subtração dos custos, tendo em consideração a origem da receita, quem e qual o valor a pagar, bem como a definição das margens a aplicar em cada mercado. Podendo-se destacar métodos como: venda de ativos; taxa de uso; taxas de assinatura; empréstimo/aluguer/arrendamento; licenciamento; taxas com intermediários e publicidade.

- **Recursos chave**

Estes recursos são fundamentais para a criação de proposta de valor, alcançar o mercado, manter as relações com os consumidores e obter receitas. Os recursos chaves podem ser materiais, financeiros, intelectuais e humanos.

- **Atividades chave**

Inclui as atividades mais importantes que uma empresa deve operacionalizar para o seu funcionamento. Estas variam de acordo com o tipo de modelo de negócio implementado e incluem produção, resolução de problemas, plataformas digitais, pesquisa e desenvolvimento, vendas e atendimento ao consumidor (Walaszczyk et al., 2018).

- **Parcerias chave**

Rede de fornecedores e parceiros que contribuem para o sucesso do modelo. As empresas criam parcerias para potencializar o modelo de negócio, reduzir o risco ou adquirir recursos. É possível destacar quatro tipos de alianças: alianças estratégicas entre não concorrentes; parcerias estratégicas entre concorrentes; *joint ventures* para novos negócios e relação fornecedor-comprador.

- **Estrutura de custos**

Descreve todas as despesas que a empresa tem durante a sua atividade. Dentro desta destacam-se duas categorias: a estrutura focada em custos (direcionada para a minimização de custos) e a estrutura focada em valor (direcionada para a criação de valor).

As estruturas de custos podem incluir as seguintes variáveis: custos fixos, custos variáveis, economias de escala e *economies of scope*.

## Anexo B – Metodologia: Entrevistas

As entrevistas foram estruturadas e conduzidas pelo autor desta dissertação e os participantes foram selecionados através do método de abordagem por conveniência. Na seguinte tabela são apresentados os vários entrevistados (1 e 2), os cargos e a razão pela qual foram entrevistados. Realça-se que no entrevistado 3 e 4, não houve possibilidade de entrevista, sendo que, apenas foi feito o questionário.

| Nome           | Cargo   | Razão   |
|----------------|---|---|
| Entrevistado 1 | Responsável pelo departamento de GS                       | Elemento com maior conhecimento acerca do departamento. Foi realizado a entrevista e o questionário.                      |
| Entrevistado 2 | Research & Analytics                                      | Elemento com conhecimento acerca do departamento. Foi realizado a entrevista e o questionário.                            |
| Entrevistado 3 | Responsável pela unidade de negócio de Air, Sea & Freight | Não realizou a entrevista porque não houve disponibilidade por uma questão de tempo.<br>Realizou o inquérito, via e-mail. |
| Entrevistado 4 | Responsável pela unidade de negócio de Road Freight       | Não realizou a entrevista porque não houve disponibilidade por uma questão de tempo.<br>Realizou o inquérito, via e-mail. |

## Anexo C – BMC do Grupo Rangel, do departamento de *Global Sales*

O BMC atual do departamento de GS esta representado na figura 2 e é baseado nos resultados de entrevistas e na observação direta do estágio. Na tabela seguinte são apresentados os vários blocos do BMC, com a respetiva afirmação e fonte de informação.

| Bloco BMC        | Afirmação   | Fontes                       |
|------------------|---|------------------------------|
| Parcerias Chave  | Empresas fornecedoras dos serviços de transporte  | Entrevistado 1 e 2           |
|                  | Associações do setor  | Observação direta do estágio |
|                  | Alianças como a:<br>- Eurotranspharma<br>- EALTH<br>- Plan Europe Healthcare                              | Observação direta do estágio |
| Atividades Chave | Contacto com os clientes, via telefone ou e-mail  | Entrevistado 1 e 2           |
|                  | Elaboração de propostas de transporte, de acordo com as necessidades dos clientes                         | Entrevistado 1 e 2           |
| Recursos Chave   | Equipa de vendas de apoio ao cliente, dos serviços administrativos e dos vários departamentos associados. | Entrevistado 1 e 2           |
|                  | Sistema e software de informação e CRM  | Entrevistado 2               |

|                      |   |                              |
|----------------------|---|------------------------------|
| Proposta de Valor    | Prestação de serviços de logística e transporte (aéreo, marítimo e terrestre) com origem e destino em todo mundo com soluções de transporte internacional (importação e exportação) em regime regular ou soluções customizadas às necessidades e requisitos de cada cliente | Entrevistado 1 e 2           |
|                      | Entrega no local, dia e hora agendado   | Entrevistado 2               |
| Relacionamento       | Contacto constante com os clientes para uma relação de longo prazo  | Entrevistado 1 e 2           |
|                      | Call Cycle  | Observação direta do estágio |
| Canais               | Comerciais:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Contacto telefónico</li> <li>- E-mail</li> <li>- Reuniões via remota ou presenciais</li> </ul> Website<br>Eventos<br>Brochuras<br>Networking<br>Redes Sociais (Facebook, LinkdedIn e Instagram)                     | Entrevistado 1 e 2           |
| Segmento de Clientes | Empresa nos segmentos B2B nas mais variadas indústrias  | Entrevistado 1 e 2           |

|                     |   |                    |
|---------------------|---|--------------------|
| Estrutura de Custos | Custos com o pessoal (logística, comerciais, administrativos e marketing) | Entrevistado 1 e 2 |
|                     | Custos com o pedido de transporte e outra entidade                        | Entrevistado 1 e 2 |
| Fontes de Receita   | Diferentes margens em diferentes indústrias resultantes do transporte     | Entrevistado 1 e 2 |

## Anexo D – Guião da entrevista e resultados da entrevista *Swot* para *Business Model Canvas*

### Anexo D1 – Guião original da entrevista proposto por Osterwalder e Pigneur (2010)

#### 1. Proposta de Valor

- Qual é o conjunto de serviços estão a ser oferecidos a cada segmento de clientes (*Global Sales*)?

#### 1.1 Forças e Fraquezas

- A proposta de valor está bem ou mal alinhada com as necessidades do cliente? Porquê?
- *A proposta de valor tem fortes efeitos de rede?*
- *Existem sinergias entre os produtos e os serviços?*
- Os clientes estão satisfeitos? Porquê?

#### 1.2 Oportunidades

- *É possível gerar receitas recorrentes através da conversão de produtos em serviços?*
- Os serviços podem ser integrados de uma melhor forma? Se sim, como?
- Quais as necessidades adicionais dos clientes que podem ser satisfeitas?
- *É possível adicionar novos complementos ou extensões á proposta de valor existente?*
- *Quais as outras tarefas que poderiam ser realizadas em nome dos clientes?*

#### 1.3 Ameaças

- Quais são os serviços substitutos disponíveis?
- Os concorrentes ameaçam oferecer melhor preço ou valor? Porquê?
- A concorrência no mercado será intensificada rapidamente? Porquê?

## 2 Segmentos de Mercado

### 2.1 Forças e Fraquezas

- O número de clientes perdidos é baixo ou elevado? Porquê?
- A base de clientes está bem ou mal segmentada? Porquê?
- Conseguem angariar novos clientes facilmente ou é difícil? Porquê?

### 2.2 Oportunidades

- Beneficiam de um mercado em crescimento? Porquê?
- Quais os outros segmentos de mercado que podem ser servidos?
- Podem prestar um melhor serviço aos clientes através de uma maior segmentação? Se sim, como?

### 2.3 Ameaças

- Pode o mercado logístico ficar saturado em breve? Se sim, porque?
- Existem concorrentes a ameaçar a quota de mercado? Se sim, quais?
- Há risco de os clientes procurarem outro fornecedor? Se sim, porquê?

## 3 Canais de Comunicação

### 3.1 Forças e Fraquezas

- Os canais são muito ou pouco eficientes para alcançar os clientes? Quais são esses canais? Porquê?
- *O alcance do canal é forte entre os clientes?*
- *Os clientes conseguem ver facilmente os canais?*
- *Os canais são fortemente integrados?*
- *Os canais fornecem economias de gama?*
- Os canais estão bem ou mal ajustados aos segmentos de clientes? Porquê?
- Através de que canais os segmentos de clientes querem ser alcançados?

### **3.2 Oportunidades**

- É possível melhorar a eficiência e eficácia dos canais? Se sim, como?
- *Seria possível integrar melhor os Canais?*
- *É possível encontrar novos canais parceiros complementares?*
- *É possível aumentar as margens servindo diretamente os clientes?*
- É possível alinhar melhor os canais com os segmentos de consumidores? Se sim, como?

### **3.3 Ameaças**

- Os concorrentes ameaçam os canais? Se sim, como?
- Os canais correm risco de se tornarem irrelevantes para os clientes? Se sim, quais?

## **4 Relação com os clientes**

### **4.1 Forças e Fraquezas**

- As relações com os clientes são fortes ou fracas? Porquê?
- A qualidade das relações com os clientes está bem ou mal ajustada aos segmentos? Porquê?
- Os clientes têm elevados ou baixos custos de mudança? Porquê?
- A marca é forte ou fraca? Porquê?

### **4.2 Oportunidades**

- Existe potencial para melhorar a fidelização e aproximar as relações com os clientes? Se sim, como?
- É possível melhorar a personalização do serviço? Se sim, como?
- É possível aumentar os custos de troca de fornecedor? Se sim, como?
- São identificados e retirados os clientes que não geram receita? Se não, porque?

- É preciso automatizar algumas relações? Se sim, porque?

#### 4.3 Ameaças

- Existem algumas relações com os clientes em risco de se perderem?

### 5 Fontes de receita

#### 5.1 Forças e Fraquezas

- Beneficiam de margens elevadas ou baixas? Porquê?
- As receitas são previsíveis ou imprevisíveis? Porquê?
- *Existe um fluxo de receitas recorrentes e de compras repetidas com frequência?*
- As fontes de receita são diversificadas ou dependem de uma única fonte?

Porquê?

- *Os fluxos de receita são sustentáveis?*
- As receitas são recolhidas antes de incorrer em despesas, ou o contrário?

Porquê?

- É cobrado aos clientes o que eles estão dispostos a pagar? Porquê?
- *Os mecanismos de preços capturam a total disposição a pagar por parte do cliente?*

#### 5.2 Oportunidades

- É possível substituir transações únicas por transações repetíveis? Se sim, quais?
- Há outros elementos que os clientes estão dispostos a pagar? Se sim, quais?
- Há possibilidade de efetuar vendas cruzadas internamente ou com parceiros?  
Se sim, como?
- Há outras fontes de receita que poderão ser adicionadas? Se sim, quais?
- É possível aumentar preços? Se sim, quais?

#### 5.3 Ameaças

- As margens estão ameaçadas por concorrentes? Por tecnologia? Porquê?

- *Dependem excessivamente de um ou mais fluxos de receita?*
- *Quais os fluxos de receita que provavelmente poderão desaparecer no futuro?*

## **6 Recursos Chave**

- Quais são os recursos chave da empresa?

### **6.1 Forças e Fraquezas**

- Os recursos chave são difíceis ou fáceis de replicar pelos concorrentes? Porquê?
- *As necessidades de recursos são previsíveis?*
- *Os recursos-chave são dispensados na quantidade certa no momento certo?*

### **6.2 Oportunidades**

- *É possível utilizar recursos menos dispendiosos para obter os mesmos resultados? Se sim, quais?*
- *Quais os recursos chave que poderiam ser contratados a parceiros?*
- *Quais os recursos chave que estão subutilizados?*
- *Existe propriedade intelectual não utilizada de valor para outros?*

### **6.3 Ameaças**

- *É possível enfrentar uma interrupção no fornecimento de certos recursos?*
- *A qualidade dos recursos está ameaçada de alguma forma? Se sim, como?*

## **7 Atividades Chave**

- Quais são as principais atividades chave da empresa?

### **7.1 Forças e Fraquezas**

- *Executam eficientemente ou ineficientemente as tarefas chave? Porquê?*
- *As tarefas chave são difíceis ou fáceis de replicar? Porquê?*
- *A qualidade de execução é alta ou baixa?*

- Existe um equilíbrio entre o que é feito internamente e o que é subcontratado, ou é executado demasiadas ou poucas tarefas internamente? Porquê?

## 7.2 Oportunidades

- *É possível estandardizar algumas Atividades-Chave?*
- *É possível aumentar a eficiência de um modo geral? Se sim, como?*
- *As TI poderiam aumentar eficiência? Se sim, como?*

## 7.3 Ameaças

- *Quais as atividades chave que poderão sofrer ruturas? Se sim, quais?*
- *A qualidade das atividades está ameaçada de alguma forma? Se sim, como?*

## 8 Parcerias Chave

- *Quem são os principais parceiros?*

### 8.1 Forças e Fraquezas

- *Trabalham com parceiros quando é necessário?*
- *As relações profissionais com os parceiros chave são boas ou complicadas? Porquê?*

### 8.2 Oportunidades

- *Existem oportunidades de outsourcing?*
- *Poderia existir uma colaboração mais pessoal com parceiros de modo a permitir um melhor foco no core business? Se sim, como?*
- *Existem oportunidades de vendas cruzadas com os parceiros?*
- *Podem os canais dos parceiros ajudar a chegar melhor aos clientes? Se sim, como?*
- *Podem os parceiros complementar a proposta de valor?*

### 8.3 Ameaças

- Há o risco de perder alguns parceiros? Se sim, porquê?
- Podem os parceiros colaborar com concorrentes? Se sim, porquê?
- Há o excesso de dependência de alguns parceiros? Se sim, quais?

## 9 Estrutura de custos

- Quais são os custos mais relevantes?

### 9.1 Forças e Fraquezas

- Os custos são previsíveis ou imprevisíveis? Porquê?
- *A estrutura de custos existente está corretamente ajustada ao modelo de negócio atual?*
- *As relação custo-eficiência das operações é boa?*
- Beneficiam de economias de escala? Porquê?

### 9.2 Oportunidades

- É possível reduzir custos? Se sim, quais?

### 9.3 Ameaças

- Quais os custos que ameaçam tornar-se imprevisíveis?
- *Quais são os custos que ameaçam crescer mais rapidamente do que as receitas que são suportadas?*

Comparativamente ao guião de questões desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2010), em que foram propostas 98 questões, foram retiradas 31 questões devido ao seu não enquadramento, ausência de resposta ou sem informação relevante.

| Bloco | Questão | Razão |
|-------|---------|-------|
|-------|---------|-------|

|   |   |   |
|---|---|---|
| Proposta de Valor: Forças e Fraquezas     | A proposta de valor tem fortes efeitos de rede?                                     | Respostas obtida sem informação relevante                                 |
|   | Existem sinergias entre os produtos e os serviços?                                  | Não aplicável, pois são uma empresa de serviços                           |
| Proposta de Valor: Oportunidades          | É possível gerar receitas recorrentes através da conversão de produtos em serviços? | Não aplicável, pois são uma empresa de serviços                           |
| Proposta de Valor: Oportunidades          | É possível adicionar novos complementos ou extensões á proposta de valor existente? | Questão semelhante a outras, tendo o entrevistado dado uma resposta igual |
|   | Quais as outras tarefas que poderiam ser realizadas em nome dos clientes?           |   |
| Canais de Comunicação: Forças e Fraquezas | O alcance do canal é forte entre os clientes?                                       | Respostas obtidas sem informação relevante: "Sim"                         |
|   | Os clientes conseguem ver facilmente os canais?                                     | Respostas obtidas sem informação relevante: "Sim"                         |
|   | Os canais são fortemente integrados?  | Respostas obtidas sem informação relevante: "Sim"                         |

|                                       |   |   |
|---------------------------------------|---|---|
|                                       | Os canais fornecem economias de gama?   | Sem respostas obtidas   |
| Canais de Comunicação: Oportunidades  | Seria possível integrar melhor os Canais?   | Questão semelhante a outras, tendo o entrevistado dado uma resposta igual |
|                                       | É possível encontrar novos canais parceiros complementares?                       | Sem respostas obtidas   |
|                                       | É possível aumentar as margens servindo diretamente os clientes?                  | Não aplicável porque já o fazem, servem diretamente os clientes           |
| Fontes de Receita: Forças e Fraquezas | Existe um fluxo de receitas recorrentes e de compras repetidas com frequência?    | Respostas obtidas sem informação relevante: "Depende"                     |
|                                       | Os fluxos de receita são sustentáveis?  | Sem respostas obtidas   |
|                                       | Os mecanismos de preços capturam a total disposição a pagar por parte do cliente? | Questão semelhante a outras, tendo o entrevistado dado uma resposta igual |
| Fontes de Receita: Ameaças            | Quais os fluxos de receita que provavelmente poderão desaparecer no futuro?       | Sem respostas obtidas   |

|   |  |   |
|---|--|---|
|   | Dependem excessivamente de um ou mais fluxos de receita?                 | Respostas obtidas sem informação relevante: "Não"                         |
| Recursos<br>Chave: Forças e Fraquezas   | As necessidades de recursos são previsíveis?                             | Questão semelhante a outras, tendo o entrevistado dado uma resposta igual |
|   | Os recursos-chave são dispensados na quantidade certa no momento certo?  |   |
| Recursos<br>Chave: Oportunidades        | Existe propriedade intelectual não utilizada de valor para outros?       | Sem respostas obtidas   |
| Recursos<br>Chave: Ameaças              | É possível enfrentar uma interrupção no fornecimento de certos recursos? | Respostas obtidas sem informação relevante: "Não"                         |
| Atividades<br>Chave: Forças e Fraquezas | A qualidade de execução é alta ou baixa?                                 | Respostas obtidas sem informação relevante: "Boa"                         |
| Atividades<br>Chave: Oportunidades      | É possível estandardizar algumas Atividades-Chave?                       | Respostas obtidas sem informação relevante: "Não"                         |
| Parcerias<br>Chave: Forças e Fraquezas  | Trabalham com parceiros quando é necessário?                             | Questão semelhante a outras, tendo o entrevistado dado uma resposta igual |

|   |   |   |
|---|---|---|
| Parcerias<br>Chave:<br>Oportunidades    | Existem oportunidades de outsourcing?   | Respostas obtidas sem informação relevante: "Não"         |
|   | Existem oportunidades de vendas cruzadas com os parceiros?                                      | Respostas obtidas sem informação relevante: "Não"         |
|   | Podem os parceiros complementar a proposta de valor?  | Sem respostas obtidas                                     |
| Estrutura de Custos: Forças e Fraquezas | A estrutura de custos existente está corretamente ajustada ao modelo de negócio atual?          | Respostas obtidas sem informação relevante: "Sim"         |
|   | As relação custo-eficiência das operações é boa?  | Respostas obtidas sem informação relevante: "Sim"         |
| Estrutura de Custos: Ameaças            | Quais são os custos que ameaçam crescer mais rapidamente do que as receitas que são suportadas? | Respostas obtidas sem informação relevante: "Não existem" |

## Anexo D2 – Guião da entrevista

### **1. Proposta de Valor**

- Qual é o conjunto de serviços estão a ser oferecidos a cada segmento de clientes (Global Sales)?

#### **1.1 Forças e Fraquezas**

- A proposta de valor está bem ou mal alinhada com as necessidades do cliente? Porquê?
- Os clientes estão satisfeitos? Porquê?

#### **1.2 Oportunidades**

- Os serviços podem ser integrados de uma melhor forma? Se sim, como?
- Quais as necessidades adicionais dos clientes que podem ser satisfeitas?

#### **1.3 Ameaças**

- Quais são os serviços substitutos disponíveis?
- Os concorrentes ameaçam oferecer melhor preço ou valor? Porquê?
- A concorrência no mercado será intensificada rapidamente? Porquê?

### **2 Segmentos de Mercado**

#### **2.1 Forças e Fraquezas**

- O número de clientes perdidos é baixo ou elevado? Porquê?
- A base de clientes está bem ou mal segmentada? Porquê?
- Conseguem angariar novos clientes facilmente ou é difícil? Porquê?

#### **2.2 Oportunidades**

- Beneficiam de um mercado em crescimento? Porquê?

- Quais os outros segmentos de mercado que podem ser servidos?
- Podem prestar um melhor serviço aos clientes através de uma maior segmentação? Se sim, como?

### **2.3 Ameaças**

- Pode o mercado logístico ficar saturado em breve? Se sim, porque?
- Existem concorrentes a ameaçar a quota de mercado? Se sim, quais?
- Há risco de os clientes procurarem outro fornecedor? Se sim, porquê?

## **3 Canais de Comunicação**

### **3.1 Forças e Fraquezas**

- Os canais são muito ou pouco eficientes para alcançar os clientes? Quais são esses canais? Porquê?
- Os canais estão bem ou mal ajustados aos segmentos de clientes? Porquê?
- Através de que canais os segmentos de clientes querem ser alcançados?

### **3.2 Oportunidades**

- É possível melhorar a eficiência e eficácia dos canais? Se sim, como?
- É possível alinhar melhor os canais com os segmentos de consumidores? Se sim, como?

### **3.3 Ameaças**

- Os concorrentes ameaçam os canais? Se sim, como?
- Os canais correm risco de se tornarem irrelevantes para os clientes? Se sim, quais?

## **4 Relação com os clientes**

### **4.1 Forças e Fraquezas**

- As relações com os clientes são fortes ou fracas? Porquê?
- A qualidade das relações com os clientes está bem ou mal ajustada aos segmentos? Porquê?
- Os clientes têm elevados ou baixos custos de mudança? Porquê?
- A marca é forte ou fraca? Porquê?

#### **4.2 Oportunidades**

- Existe potencial para melhorar a fidelização e aproximar as relações com os clientes? Se sim, como?
- É possível melhorar a personalização do serviço? Se sim, como?
- É possível aumentar os custos de troca de fornecedor? Se sim, como?  
São identificados e retirados os clientes que não geram receita? Se não, porque?
- É preciso automatizar algumas relações? Se sim, porque?

#### **4.3 Ameaças**

- Existem algumas relações com os clientes em risco de se perderem?

### **5 Fontes de receita**

#### **5.1 Forças e Fraquezas**

- Beneficiam de margens elevadas ou baixas? Porquê?
- As receitas são previsíveis ou imprevisíveis? Porquê?
- As fontes de receita são diversificadas ou dependem de uma única fonte?  
Porquê?
- As receitas são recolhidas antes de incorrer em despesas, ou o contrário?  
Porquê?
- É cobrado aos clientes o que eles estão dispostos a pagar? Porquê?

#### **5.2 Oportunidades**

- É possível substituir transações únicas por transações repetíveis? Se sim, quais?
- Há outros elementos que os clientes estão dispostos a pagar? Se sim, quais?
- Há possibilidade de efetuar vendas cruzadas internamente ou com parceiros? Se sim, como?
- Há outras fontes de receita que poderão ser adicionadas? Se sim, quais?
- É possível aumentar preços? Se sim, quais?

### **5.3 Ameaças**

- As margens estão ameaçadas por concorrentes? Por tecnologia? Porquê?

## **6 Recursos Chave**

- Quais são os recursos chave da empresa?

### **6.1 Forças e Fraquezas**

- Os recursos chave são difíceis ou fáceis de replicar pelos concorrentes? Porquê?

### **6.2 Oportunidades**

- É possível utilizar recursos menos dispendiosos para obter os mesmos resultados? Se sim, quais?
- Quais os recursos chave que poderiam ser contratados a parceiros?
- Quais os recursos chave que estão subutilizados?

### **6.3 Ameaças**

- A qualidade dos recursos está ameaçada de alguma forma? Se sim, como?

## **7 Atividades Chave**

- Quais são as principais atividades chave da empresa?

### **7.1 Forças e Fraquezas**

- Executam eficientemente ou ineficientemente as tarefas chave? Porquê?
- As tarefas chave são difíceis ou fáceis de replicar? Porquê?
- Existe um equilíbrio entre o que é feito internamente e o que é subcontratado, ou é executado demasiadas ou poucas tarefas internamente? Porquê?

### **7.2 Oportunidades**

- É possível aumentar a eficiência de um modo geral? Se sim, como?
- As TI poderiam aumentar eficiência? Se sim, como?

### **7.3 Ameaças**

- Quais as atividades chave que poderão sofrer ruturas? Se sim, quais?
- A qualidade das atividades está ameaçada de alguma forma? Se sim, como?

## **8 Parcerias Chave**

- Quem são os principais parceiros?

### **8.1 Forças e Fraquezas**

- As relações profissionais com os parceiros chave são boas ou complicadas? Porquê?

### **8.2 Oportunidades**

- Poderia existir uma colaboração mais pessoal com parceiros de modo a permitir um melhor foco no *core business*? Se sim, como?
- Podem os canais dos parceiros ajudar a chegar melhor aos clientes? Se sim, como?

### **8.3 Ameaças**

- Há o risco de perder alguns parceiros? Se sim, porquê?

- Podem os parceiros colaborar com concorrentes? Se sim, porquê?
- Há o excesso de dependência de alguns parceiros? Se sim, quais?

## **9 Estrutura de custos**

- Quais são os custos mais relevantes?

### **9.1 Forças e Fraquezas**

- Os custos são previsíveis ou imprevisíveis? Porquê?
- Beneficiam de economias de escala? Porquê?

### **9.2 Oportunidades**

- É possível reduzir custos? Se sim, quais?

### **9.3 Ameaças**

- Quais os custos que ameaçam tornar-se imprevisíveis?

## Anexo D3 – Transcrição das respostas

### 1. Proposta de Valor

- Qual é o conjunto de serviços estão a ser oferecidos a cada segmento de clientes (*Global Sales*)?

#### Entrevistado 1:

Os segmentos de *Global Sales* são o *Connecting Sales*, *Healthcare* e *Automotive e Aviation* (A&A). *Connecting Sales* é o mais generalista e representa as contas estratégicas do Grupo Rangel e são oferecidos todos os serviços que são providenciados pela empresa como aduaneira, transportes rodoviário, aéreos e marítimos. No *Automotive e Aviation* (A&A) é oferecido maioritariamente serviços rodoviários, aduaneira, aéreos e marítimos, logística contratual de armazenagem e distribuição. No *Healthcare* os serviços são transporte aéreo e marítimo, terrestre (com ou sem temperatura controlada). O objetivo em qualquer dos segmentos é prestar um serviço de forma integrada.

#### Entrevistado 2:

*Global Sales* encontra-se dividido em *Connecting Sales*, *Healthcare* e *Automotive e Aviation*. *Connecting Sales* é o segmento estratégico, onde estão as maiores contas da Rangel. Nestes três segmentos são oferecidos aos clientes todos os serviços da empresa desde aduaneira, transportes rodoviários (com ou sem temperatura controlada), aéreos e marítimos, serviços logísticos de armazenagem e distribuição, sendo uns mais característicos que outros em cada segmento. O intuito nos variados segmentos é providenciar um serviço de forma integrada, em que o cliente apenas contacta um vendedor que trata de elaborar uma única proposta com os vários serviços.

## 1.1 Forças e Fraquezas

- **A proposta de valor está bem ou mal alinhada com as necessidades do cliente? Porquê?**

### Entrevistado 1:

A proposta esta bem alinhada, pois sendo o *Global Sales* que analisa especificamente as necessidades do cliente de modo a apresentar a proposta mais relevante para o cliente, evitando a estandardização dos serviços e com um único ponto de contacto na empresa. Sendo o principal valor entregue a customização e o facto de o departamento adotar uma estratégia *one-stop-shop*.

### Entrevistado 2:

A proposta encontra-se bem alinhada, devido à divisão de segmentos, dentro do *Global Sales*, por indústrias é possível desenvolver uma proposta mais personalizada adequada às especificidades do cliente.

- **Os clientes estão satisfeitos? Porquê?**

### Entrevistado 1:

De forma geral, estão satisfeitos, o que é refletido pelos crescentes resultados obtidos até ao momento. Obviamente há uma outra questão que aparece, mas isso é resolvido da melhor forma para o cliente e para a empresa.

### Entrevistado 2:

Sim, e isso prova-se através dos resultados crescentes a cada ano.

## 1.2 Oportunidades

- **Os serviços podem ser integrados de uma melhor forma? Se sim, como?**

### Entrevistado 1:

Sim podem. Através do departamento de *Global Sales* a intenção é desenvolver uma estratégia *one stop shop*, isto é, passar de uma abordagem centrada no produto para ser centrada no cliente. Contudo, tem havido dificuldades, pois o grupo ainda se encontra em transição de estratégia, devido a não haver uma

maior ligação entre as várias unidades de negócio, com uma comunicação mais próxima e eficaz entre as mesmas, acompanhado de uma partilha de informação entre si

**Entrevistado 2:**

Sim, o problema de comunicação entre as várias unidades de negócios poderia funcionar melhor com um CRM mais funcional e dinâmico. Através do CRM pode-se ver informações como faturas, últimas interações (*e-mails* e chamadas) e crédito. Contudo, estas informações não são atualizadas frequentemente pelos operacionais e gestores de cada unidade, limitando a partilha de informação, pois essa informação só fica nesse departamento, condicionando a integração total entre os sistemas operacionais e o CRM. Esta limitação da informação origina a obtenção da mesma por outras fontes (forma informal), dificultando tarefas simples.

Para além disso, apesar da Rangel ter uma vasta oferta de soluções a oferecer, estas são oferecidas de forma independente devido aos vários centros de lucro das unidades, havendo assim diferentes objetivos em cada um conforme o seu desempenho.

- **Quais as necessidades adicionais dos clientes que podem ser satisfeitas?**

**Entrevistado 1:**

O serviço de acompanhamento ao cliente e a partilha constante de informação com o mesmo, como por exemplo a informação ao longo do serviço de transporte. Isso tem sido trabalhado, mas ainda pode evoluir muito mais.

Além disso, prestação de melhores serviços já existente noutros países em que a proposta não é tão boa. Questões alfandegárias que não é o *core business*.

**Entrevistado 2:**

Relacionado com a logística não há nada que o grupo não consiga satisfazer, devido à grande variedade de serviços.

### **1.3 Ameaças**

- **Quais são os serviços substitutos disponíveis?**

**Entrevistado 1:**

Um serviço substituto dentro dos serviços de logística é o próprio cliente ir diretamente ao próprio transportador, isto é, aos fornecedores da Rangel. Outra opção é a logística colaborativa, através do qual os clientes contratam e partilham armazéns.

**Entrevistado 2:**

Pode ser o *rail*, que esta a ser desenvolvido neste momento e tem especial destaque devido às questões ambientais.

- **Os concorrentes ameaçam oferecer melhor preço ou valor? Porquê?**

**Entrevistado 1:**

Sim, acontece mais em serviços de transporte *standard*, por causa de fornecedores mais competitivos ou mesmo pela própria estratégia de mercado dos concorrentes. Caso se fale, de logística e serviços com valor acrescentado, a Rangel apresenta propostas mais diferenciadas que os concorrentes.

**Entrevistado 2:**

Sim, existem concorrentes que podem prestar o mesmo serviço com um preço mais reduzido.

- **A concorrência no mercado será intensificada rapidamente? Porquê?**

**Entrevistado 1:**

De momento, a tendência é a concorrência intensificar-se devido às situações macroeconómicas que se vivem.

**Entrevistado 2:**

A concorrência existe, se é mais intensa ou menos, depende das áreas.

## **2 Segmentos de Mercado**

### **2.1 Forças e Fraquezas**

- **O número de clientes perdidos é baixo ou elevado? Porquê?**

**Entrevistado 1:**

Mais do que falar de números é falar da taxa de clientes perdidos, visto que até ao momento têm vindo a diminuir. Com o *Global Sales*, houve um melhor acompanhamento ao cliente, uma melhor segmentação das várias indústrias e uma equipa de comerciais competentes.

**Entrevistado 2:**

De acordo, com a taxa de clientes perdidos, analisada pelo *Research & Analytics*, esta tem vindo a diminuir, fundamentalmente pela mudança de abordagem ao cliente, centrada no cliente e não no produto.

- **A base de clientes está bem ou mal segmentada? Porquê?**

**Entrevistado 1:**

Muito bem segmentada, as indústrias estão a ser trabalhadas de forma generalista para o mais específico. Realçando que as indústrias são estudadas, posteriormente é feita uma análise aos clientes e categorizados consoante as suas semelhanças e características, como no *Healthcare* que está dividida em dispositivos médicos, canábis medicinal e medicamentos.

**Entrevistado 2:**

Sim, o departamento de *Research and Analytics* tem para cada segmento do *Global Sales* uma lista de clientes com as respetivas divisões ou categorias dentro de cada segmento.

- **Conseguem angariar novos clientes facilmente ou é difícil? Porquê?**

**Entrevistado 1:**

A questão dos novos clientes tem que ser trabalhada, pois a Rangel esta inserida num contexto *Business to Business* (B2B) e não num contexto *Business to Consumer* (B2C). A relação B2B é sempre mais complexa e demorada, pois a logística insere-se num âmbito de confiança, sendo que a angariação de novos clientes acontece, mas carece de imenso trabalho realizado do departamento.

**Entrevistado 2:**

Angariar um cliente nunca é fácil, mas o grupo tem crescido através de novos negócios.

**2.2 Oportunidades**

- **Beneficiam de um mercado em crescimento? Porquê?**

**Entrevistado 1:**

Não, devido às incertezas internacionais vividas até ao momento, como a crise pós-covid 19, greves dos motoristas que fazem parar o transporte de mercadorias, os preços instáveis dos transportes e as elevadas taxas sobre os combustíveis.

**Entrevistado 2:**

Neste momento, o mercado está receoso perante os acontecimentos recentes, como a pandemia e agora, a guerra, portanto tudo que é novos projetos estão parados, para perceber como vai acabar. Sendo mais agravado pela situação da taxa de juro e da inflação.

- **Quais os outros segmentos de mercado que podem ser servidos?**

**Entrevistado 1:**

Neste momento, está a ser desenvolvido o segmento do *Wine & Olive oil*, dentro do departamento de *Automotive & Aviation (A&A)*.

**Entrevistado 2:**

Recentemente começou-se a desenvolver o segmento do *Wine & Olive oil*. Mais do que falar de segmentos, a intenção da Rangel é a expansão para novos mercados internacionais.

- **Podem prestar um melhor serviço aos clientes através de uma maior segmentação? Se sim, como?**

**Entrevistado 1:**

Sim, sempre. Através da especialização que se obtém em cada segmento consegue-se obter um *know-how* para a prestação de serviços, consoante as necessidades de cada segmento. Sendo mesmo uma vantagem, esta especialização, relativamente aos concorrentes.

**Entrevistado 2:**

Sim, pois como há uma divisão por indústrias, o conhecimento desenvolvido em cada uma pela equipa comercial, permite oferecer uma proposta de valor adequada ao cliente. Além disso, com as várias equipas é possível reagir mais rapidamente às mudanças do mercado, desenvolvimento de um conhecimento mais profundo das necessidades do segmento devido à especialização em cada indústria, aumentando a fidelização.

### **2.3 Ameaças**

- **Pode o mercado logístico ficar saturado em breve? Se sim, porque?**

**Entrevistado 1:**

Não, eventualmente, pode haver aquisições e fusões no mercado, mas o surgimento de novas empresas é mais difícil devido aos elevados custos de entrada e saída na área da logística de transporte. Sendo reforçado pela necessidade de obtenção de certificações (regulamentos) para operar no mercado, como acontece no Healthcare, no Canábis Medicinal com a certificação do Infarmed. Além disso, de momento já existe um elevado número de concorrentes no mercado.

**Entrevistado 2:**

Não, porque a tendência é as empresas terem, cada vez mais, os fornecedores perto de si, levando ao decréscimo da logística para dar resposta às necessidades de cada mercado, havendo assim, uma tendência de inversão da globalização.

- **Existem concorrentes a ameaçar a quota de mercado? Se sim, quais?**

**Entrevistado 1:**

Neste momento, a preocupação da Rangel não é a quota de mercado, mas podem existir concorrentes que tenham como estratégia de mercado, o aumento da quota de mercado.

**Entrevistado 2:**

Se é concorrência ameaça a quota de mercado, pois retiram espaço no mercado, ameaçando o mercado da Rangel. Uma mudança de estratégia orientada para o cliente (atender às necessidades específicas do mercado) apareceu da consequência do aumento da concorrência.

- **Há risco de os clientes procurarem outro fornecedor? Se sim, porquê?**

**Entrevistado 1:**

Sempre, sobretudo pelos preços praticados. Depende do serviço que se estiver a falar, pois se for um serviço *standart* (sem valor acrescentado), os clientes vão sempre procurar o preço mais baixo. No entanto se for serviços com valor acrescentado, pode acontecer ou não que a concorrência consiga um melhor acompanhamento.

**Entrevistado 2:**

Sim, sendo o fator mais relevante para essa mudança a prática de preços mais baratos, ou mesmo, a impossibilidade de realizar o serviço na data e com as condições pedidas pelo cliente, devido a não haver disponibilidade do fornecedor.

### **3 Canais de Comunicação**

#### **3.1 Forças e Fraquezas**

- **Os canais são muito ou pouco eficientes para alcançar os clientes? Quais são esses canais? Porquê?**

**Entrevistado 1:**

Atualmente, o departamento de *marketing* tem apostado no meio digital, nomeadamente, nas redes sociais, no site, *blogs* e notícias nos media. Estão a ser

eficientes, na medida que se vê Rangel em notícias nacionais e com constante presença nas redes sociais.

Depende dos segmentos, pois algumas das *leads* geradas foram obtidas através dos meios digitais. Reforçando que, a estratégia passa a palavra é uma mais valia para a Rangel.

**Entrevistado 2:**

A Rangel explora todas as áreas desde o *marketing* tradicional ao digital, *leads*, etc. Se é eficiente ou não depende, porque um cliente pode ser trabalhado durante anos e nunca se tornar cliente, ou do nada, passar a ser e fazer um bom negócio.

- **Os canais estão bem ou mal ajustados aos segmentos de clientes? Porquê?**

**Entrevistado 1:**

Estão bem ajustados. A partir do momento que se vê a comunicação a ser feita com as especificidades de cada segmento, como por exemplo o desenvolvimento de uma brochura para cada um ou mesmo notícias.

**Entrevistado 2:**

Estão bem ajustados, na medida que a Rangel esta num mercado maduro, sabendo assim, como se posicionar.

- **Através de que canais os segmentos de clientes querem ser alcançados?**

**Entrevistado 1:**

Antes, o modo de abordar os clientes era visitas presenciais e chamadas. Com o teletrabalho, foi preciso haver uma adaptação, através de reuniões virtuais.

**Entrevistado 2:**

Antes do contexto pandémico, o contacto com os clientes era através de reuniões presenciais, depois passou a reuniões virtuais (via remota/digital). O contacto presencial com o cliente é fundamental para uma boa relação, como tal a tendência será uma mistura de reuniões virtuais com presenciais.

### **3.2 Oportunidades**

- **É possível melhorar a eficiência e eficácia dos canais? Se sim, como?**

**Entrevistado 1:**

Sim, possivelmente de melhores capacidades digitais do site ou mesmo das redes sociais, através de publicações mais diretas e conteúdo mais chamativo e interessante para os clientes.

**Entrevistado 2:**

Sim, quando é captada uma *lead*, é importante perceber como foi acompanhada e catalogada dentro do próprio grupo, ou seja, providenciar o melhor acompanhamento a essa *lead*. Esse acompanhamento passa por ser direcionada para a pessoa certa e obtenção da resposta indicada. O follow-up dessa *lead* é tão ou mais importante.

- **É possível alinhar melhor os canais com os segmentos de consumidores? Se sim, como?**

**Entrevistado 1:**

Sim, talvez num âmbito de *Healthcare*, *Wine* ou mesmo *Automotive & Aviation*, apostar mais em feiras e eventos, sendo que noutros segmentos não fará tanto sentido aplicar esses canais.

**Entrevistado 2:**

Provavelmente, investir mais em feiras e eventos direcionados para as indústrias, tanto a nível nacional como no estrangeiro.

### **3.3 Ameaças**

- **Os concorrentes ameaçam os canais? Se sim, como?**

**Entrevistado 1:**

Não.

**Entrevistado 2:**

Não, os canais tratam-se apenas de uma ferramenta.

- **Os canais correm risco de se tornarem irrelevantes para os clientes? Se**

**sim, quais?**

**Entrevistado 1:**

Sim, mas parte da empresa adaptar-se às novas tecnologias.

**Entrevistado 2:**

Sim, o que era há uns anos, já não é como agora, como tal é preciso estar em constante inovação para não se ficar para trás.

## **4 Relação com os clientes**

### **4.1 Forças e Fraquezas**

- **As relações com os clientes são fortes ou fracas? Porquê?**

**Entrevistado 1:**

Em geral, fortes, pelo facto do setor da logística envolver um relacionamento próximo, de confiança. Como tal, se existem muitos clientes fidelizados é porque a relação é próxima e relevante.

**Entrevistado 2:**

Têm que ser obrigatoriamente fortes, se não forem fortes os clientes só vêm à Rangel pelo preço.

- **A qualidade das relações com os clientes está bem ou mal ajustada aos segmentos? Porquê?**

**Entrevistado 1:**

Completamente bem ajustada, a aposta mais alta é naqueles clientes com maior potencialidade para a empresa.

**Entrevistado 2:**

Bem ajustadas, pois o contacto é mais frequente com os maiores e mais rentáveis clientes para a empresa.

- **Os clientes têm elevados ou baixos custos de mudança? Porquê?**

**Entrevistado 1:**

Da área de prestação de serviços, em que a Rangel se insere, depende do segmento, caso se fale de logística e armazenagem é mais dispendioso do que um simples transporte *standard*.

**Entrevistado 2:**

Não, são baixos ou inexistentes nos serviços básicos de transporte, pois uma empresa quando inicia qualquer serviço tem estas questões em conta. Há exceções nos serviços especiais e de logística.

- **A marca é forte ou fraca? Porquê?**

**Entrevistado 1:**

A marca é forte, devido á sua presença consolidada no próprio mercado e também pela sua longa presença no mercado, e como tal esta bem consolidada.

**Entrevistado 2:**

Forte, no sentido de ser uma marca já estabelecida no mercado há muitos anos, e ser reconhecida pela sua qualidade nos serviços logísticos em várias indústrias. Além disso, o reconhecimento de trabalhar com marcas importantes nas variadas indústrias demonstra a confiança nos serviços da Rangel.

## 4.2 Oportunidades

- **Existe potencial para melhorar a fidelização e aproximar as relações com os clientes? Se sim, como?**

**Entrevistado 1:**

Sim, através de um melhor acompanhamento dos clientes para aumentar a fidelização. Além disso, a criação de um programa de gestão da experiência do cliente poderia ser importante para medir a satisfação e aumentar a fidelização.

**Entrevistado 2:**

Sim, mais tempo para conseguir estruturar as coisas, pois o foco não está num cliente, mas sim num número elevado. Além disso, as Tecnologias de Informação (T.I) como a gestão de *big data*, neste caso, têm um papel fundamental, na medida

em que podem auxiliar a antecipar e a prever cenários, tais como as encomendas dos clientes e padrões de consumo e traçar o perfil do cliente previamente, prestando um melhor serviço ao cliente. Com o aumento da eficiência das T.I. poderia ser possível gerar relatórios sobre o perfil do cliente, necessidades e consumo, tudo de modo automático.

- **É possível melhorar a personalização do serviço? Se sim, como?**

**Entrevistado 1:**

Sim, é sempre possível melhorar, principalmente através do fornecimento de uma maior quantidade de informações ao cliente, bem como receber informações do mesmo, para se conseguir criar um serviço mais personalizado principalmente em logística (fluxo de informação entre o cliente e empresa).

**Entrevistado 2:**

Sim, providenciar através de um programa mais informação ao cliente sobre o rastreamento (*Track and Trace*) ao longo do serviço de transporte, desde a saída até a sua chegada, pois este não contém informações acerca do estado atual dos transportes dos clientes, a localização e aviso de potenciais atrasos. Um exemplo disso é quando é feito um serviço, e posteriormente, não há detalhes acerca de como e quando a carga será carregada, a entrega e matrícula do caminhão. Muitas vezes os clientes querem saber essas informações, impactando a atividade da equipa comercial e o seu respetivo desempenho.

- **É possível aumentar os custos de troca de fornecedor? Se sim, como?**

**Entrevistado 1:**

Sim, se existirem contratos temporais e o contrato não seja cumprido, o cliente terá de ser pagar uma determinada quantia.

**Entrevistado 2:**

Apenas no caso dos contratos temporais.

- **São identificados e retirados os clientes que não geram receita? Se não, porque?**

**Entrevistado 1:**

Os clientes nunca são retirados, porém podem existir clientes que não têm qualquer tipo de necessidade dos serviços. Estes clientes que são hoje irrelevantes, amanhã podem ser relevantes, usufruindo dos serviços, mesmo que seja um serviço esporádico ou de menor valor.

**Entrevistado 2:**

Os clientes não são retirados, pois existem clientes mais e menos relevantes relativamente á receita obtida. No início é atribuído um certo valor de crédito, pela financeira a cada cliente, sendo que ao ultrapassar esse montante já não pode pedir mais serviços até pagar o valor em falta.

- **É preciso automatizar algumas relações? Se sim, porque?**

**Entrevistado 1:**

Existe a necessidade de automatizar a informação que provém dos transportes, como por exemplo o rastreamento em tempo real das mercadorias para informar o cliente da demora e da localização da encomenda.

**Entrevistado 2:**

Sim, no sentido em que muitas vezes uma carga esta atrasada ou o cliente quer saber onde esta essa carga. Como tal, em vez de ser o comercial a contactar os responsáveis para saber essa informação, poderia ser implementado o sistema de *track and trace* em todos os serviços.

**4.3 Ameaças**

- **Existem algumas relações com os clientes em risco de se perderem?**

**Entrevistado 1:**

Em qualquer serviço em que exista a relação vendedor-cliente, irá sempre existir o perigo de perder os clientes, quer por desatualização de serviços, quer por não corresponder às expectativas, quer por serviços que correram pior num

determinado momento, o objetivo é evitar esse tipo de ocasiões e manter sempre a satisfação do cliente.

**Entrevistado 2:**

Não há serviço em que a possibilidade de perder o cliente não exista, e isso pode ocorrer por inúmeras questões. O que realmente importa é como é resolvido esse problema para o cliente, para que o cliente permaneça.

## **5 Fontes de receita**

### **5.1 Forças e Fraquezas**

- **Beneficiam de margens elevadas ou baixas? Porquê?**

**Entrevistado 1:**

Depende do segmento. Como existe assim uma alta rivalidade na indústria da logística, devido ao número elevado de empresas semelhantes, estas têm serviços iguais, competindo, assim, entre si com margens reduzidas de forma a criar volume e enfrentar os custos fixos altos das infraestruturas.

**Entrevistado 2:**

As margens dependem dos segmentos, umas mais baixas, outras mais altas.

- **As receitas são previsíveis ou imprevisíveis? Porquê?**

**Entrevistado 1:**

Por norma as fontes de receita são 50/50, muitos clientes recorrem constantemente aos nossos serviços e muitos outros recorrem conforme a necessidade (anualmente ou 3 em 3 meses, por exemplo).

**Entrevistado 2:**

Existe os dois casos, pois há clientes (pequena ou grande dimensão) que têm necessidade constante de transporte (mensal ou várias vezes por mês), enquanto que outros são mais sazonais e esporádicos. Não é possível especificar.

- **As fontes de receita são diversificadas ou dependem de uma única fonte? Porquê?**

**Entrevistado 1:**

Depende do segmento.

**Entrevistado 2:**

Depende muito do segmento de que se fala e do espectro de clientes que o constitui, pois o *Connecting Sales* tem menos contas (mais estratégicas) que o segmento de *Healthcare* e *Automotive & Aviation*, que são constituídos por um número muito maior de clientes (menos estratégicos).

- **As receitas são recolhidas antes de incorrer em despesas, ou o contrário?**

**Porquê?**

**Entrevistado 1:**

Depende do segmento de unidade de negócio, mas geralmente primeiro aparecem os custos e depois as receitas.

**Entrevistado 2:**

Geralmente, os custos aparecem primeiro que as receitas, pois o pagamento dos clientes não é feito de imediato. Primeiro, fatura-se o serviço, depois é que se recebe.

- **É cobrado aos clientes o que eles estão dispostos a pagar? Porquê?**

**Entrevistado 1:**

Sim, os serviços da Rangel permitem diversidade de escolha.

**Entrevistado 2:**

Sim, caso os clientes os clientes não quisessem trabalhar com a Rangel, escolheriam outra empresa para o fazer.

## **5.2 Oportunidades**

- **É possível substituir transações únicas por transações repetíveis? Se sim, quais?**

**Entrevistado 1:**

Não, não podemos impor aos clientes necessidades recorrentes.

**Entrevistado 2:**

Normalmente, quando um cliente pede um serviço é porque tem uma necessidade, sendo assim, se um cliente não tem mais necessidades ao longo do ano, a Rangel não pode fazer mais nada. Caso, uma empresa tenha feito, apenas, um serviço único com a Rangel, é importante perceber o porque de isso ter acontecido e tentar fidelizar o cliente, para futuros serviços.

- **Há outros elementos que os clientes estão dispostos a pagar? Se sim, quais?**

**Entrevistado 1:**

Sim, normalmente outro tipo de serviços associados a mais um nível de serviço ou ferramenta que permita o acesso a outros tipos de personalização. Um exemplo de onde isso acontece é em logística, armazenagem e gestão de armazéns.

**Entrevistado 2:**

Depende do objetivo do cliente, se quer um simples serviço ou quer algo como armazenagem e gestão de armazéns que requiere outras questões a considerar.

- **Há possibilidade de efetuar vendas cruzadas internamente ou com parceiros? Se sim, como?**

**Entrevistado 1:**

As vendas cruzadas dentro da Rangel são exatamente o objetivo que se pretende aplicar, ou seja, a integração de diferentes serviços para prestar ao cliente.

**Entrevistado 2:**

É o que acontece dentro da Rangel, no departamento de *Global Sales*, a venda dos serviços das várias unidades de negócio para apresentar uma proposta ao cliente.

- **Há outras fontes de receita que poderão ser adicionadas? Se sim, quais?**

**Entrevistado 1:**

Se existirem futuramente novos serviços da área logística sim.

**Entrevistado 2:**

Sim, novos mercados verticais e de mercados externos poderão existir futuramente.

- **É possível aumentar preços? Se sim, quais?**

**Entrevistado 1:**

Sim, a partir do momento que existe o aumento do preço dos fornecedores (empresas de transporte), Rangel, enquanto empresa, tem a necessidade de imputar isso nos clientes, criando uma inflação de valores normais dos serviços.

**Entrevistado 2:**

Sim, mas quando se fala de aumentar preços, isto acontece devido aos custos relacionados com os serviços de transporte dos fornecedores também aumentarem, por exemplo, o aumento da inflação associado à subida dos combustíveis. Logo, esse custo, não vai ser suportado pela Rangel, é preciso manter a margem, daí a necessidade de aumentar os preços.

### **5.3 Ameaças**

- **As margens estão ameaçadas por concorrentes? Por tecnologia? Porquê?**

**Entrevistado 1:**

Sim, porém, depende do setor.

**Entrevistado 2:**

Sim, as margens estão cada vez mais baixas.

## **6 Recursos Chave**

- **Quais são os recursos chave da empresa?**

**Entrevistado 1:**

Nome da empresa (marca) e recursos humanos no sentido da qualidade do pessoal e eficácia de atendimento ao cliente.

**Entrevistado 2:**

O principal recurso é o intelectual como o nome Rangel. Há outros recursos como os físicos (infraestruturas, armazéns, frota própria e rede de distribuição)

### 6.1 Forças e Fraquezas

- **Os recursos chave são difíceis ou fáceis de replicar pelos concorrentes?**

**Porquê?**

**Entrevistado 1:**

Falando, apenas no nome Rangel, é difícil de replicar, pois o nome da empresa remete, logo, para a qualidade dos serviços logísticos, distinguindo-se, assim, dos concorrentes. Realçando, o capital humano e a constante inovação dos serviços.

**Entrevistado 2:**

Recurso intelectual como o nome Rangel é difícil de replicar.

### 6.2 Oportunidades

- **É possível utilizar recursos menos dispendiosos para obter os mesmos resultados? Se sim, quais?**

**Entrevistado 1:**

Não, porque para se continuar com a mesma qualidade de serviços, necessita-se da mesma qualidade dos mesmos produtos que estão a ser utilizados. Poderá haver uma melhor gestão dos recursos através da tecnologia.

**Entrevistado 2:**

As estruturas cada vez mais estão otimizadas para o essencial, não estando folgadas. De momento, é aplicada a combinação de recursos correta para os objetivos a alcançar, pois o grupo tem sido capaz de se adaptar aos desafios do mercado e inovar.

- **Quais os recursos chave que poderiam ser contratados a parceiros?**

**Entrevistado 1:**

Neste momento são subcontratados recursos financeiros (créditos) e de transporte, sendo que não há necessidade de o fazer noutros campos.

**Entrevistado 2:**

Já são subcontratados os transportes, a parte financeira, entre outros. Se houver mais subcontratações o *Know-how* da empresa pode-se perder.

- **Quais os recursos chave que estão subutilizados?**

**Entrevistado 1:**

Nada a identificar.

**Entrevistado 2:**

Os recursos estão bem estruturados para a capacidade da empresa.

### **6.3 Ameaças**

- **A qualidade dos recursos está ameaçada de alguma forma? Se sim, como?**

**Entrevistado 1:**

Sim, eventualmente, e embora pouco provável os fornecedores podem acabar. Os recursos não são ilimitados, daí ser necessário ter várias relações com diferentes fornecedores.

**Entrevistado 2:**

Sim, com a falta de mercado de trabalho que agora existe, pois há muita oferta para os trabalhadores.

## **7 Atividades Chave**

- **Quais são as principais atividades chave da empresa?**

**Entrevistado 1:**

A principal atividade chave passa pela relação com o cliente.

**Entrevistado 2:**

Logística de armazenagem

### **7.1 Forças e Fraquezas**

- **Executam eficientemente ou ineficientemente as tarefas chave? Porquê?**

**Entrevistado 1:**

De forma eficiente, dá-se sempre o máximo de atenção aos clientes.

**Entrevistado 2:**

Em geral, as tarefas são feitas de forma eficiente, mas, eventualmente, acaba por acontecer algumas questões relacionadas com a falta de fluxo de informação que impedem que se tornem ainda mais eficientes.

- **As tarefas chave são difíceis ou fáceis de replicar? Porquê?**

**Entrevistado 1:**

Fácil.

**Entrevistado 2:**

Fácil de replicar.

- **Existe um equilíbrio entre o que é feito internamente e o que é subcontratado, ou é executado demasiadas ou poucas tarefas internamente?**

**Porquê?**

**Entrevistado 1:**

Existe equilíbrio pois existe interligação entre o que se faz internamente e a dependência para com o *outsourcing* que acaba por complementar as atividades internas.

**Entrevistado 2:**

Sendo a Rangel, um intermediário entre as empresas de transporte e os clientes (empresas), a especialidade da mesma é apresentar a melhor proposta aos clientes dentro dos seus requisitos. Como tal, o *outsourcing* dos serviços de transporte é necessário, pois não é *core business* da Rangel, havendo assim, um equilíbrio no que é feito internamente e no que é externalizado.

## **7.2 Oportunidades**

- **É possível aumentar a eficiência de um modo geral? Se sim, como?**

**Entrevistado 1:**

Sim, sempre. Podemos aumentar a eficiência dos processos, nomeadamente da gestão de informação.

**Entrevistado 2:**

Sim, através das T.I., como por exemplo com uma maior automatização dos processos em armazém. Adicionalmente, como o processo de interação operacional entre as áreas de negócio é maior parte das vezes realizado de forma informal, acaba por não existir nenhum padrão de comunicação. Como tal, com a ausência da formalização de processos nas interações, aparecem dúvidas acerca do responsável a contactar.

- **As TI poderiam aumentar eficiência? Se sim, como?**

**Entrevistado 1:**

Sim, sem dúvida, na medida em que a organização e o acesso há informação é muito mais simples, rápido e eficiente.

Através de um Sistema integrado de gestão empresarial (ERP) seria possível interligar os sistemas operacionais de cada unidade de negócio, aumentando, assim, por exemplo a eficiência das atividades dos funcionários, simplificação do seguimento do cliente, tanto operacional, como comercial e plataformas de gestão de documentos.

**Entrevistado 2:**

Atualmente, há algumas limitações associadas aos atuais sistemas de informação internos da empresa, devido a não serem adequados para uma visão global dos clientes. Como tal, as TI tem um papel relevante na forma como a informação é partilhada dentro da empresa, facilitando o acesso e a partilha entre unidades de negócio, com o CRM.

O desenvolvimento de um CRM mais adequado iria permitir: uma simplificação na obtenção de informações e na avaliação do potencial dos clientes; personalização do serviço baseado nas necessidades do cliente, maior

fidelização e lealdade nas relações com os clientes e um potencial retorno clientes perdidos ou inativos.

Além disso, com a digitalização, a tendência dos papéis é para desaparecer, e mesmo, trabalhos que eram realizados por pessoas poderão ser realizados por tecnologias (programas).

### **7.3 Ameaças**

- **Quais as atividades chave que poderão sofrer rupturas? Se sim, quais?**

**Entrevistado 1:**

Atividades de logística, maioritariamente.

**Entrevistado 2:**

Parte aduaneira e dos transportes (camião) com a centralização dos negócios nos países de origem.

- **A qualidade das atividades está ameaçada de alguma forma? Se sim, como?**

**Entrevistado 1:**

Sim, podem não existir recursos suficientes para executar uma determinada atividade chave. A partir do momento que se esta dependente dos fornecedores ficando assim, com a qualidade dos recursos ameaçada, podendo ser necessário recorrer a recursos de menor qualidade para "desenrascar" o problema em questão em caso de urgência.

**Entrevistado 2:**

Quando uma empresa subcontrata está exposta a riscos e depende dos seus fornecedores, influenciando assim a qualidade dos recursos, pois está fora do alcance da empresa.

## **8 Parcerias Chave**

- **Quem são os principais parceiros?**

**Entrevistado 1:**

Os fornecedores, com os serviços de logística.

**Entrevistado 2:**

Os clientes.

**8.1 Forças e Fraquezas**

- **As relações profissionais com os parceiros chave são boas ou complicadas?**

**Porquê?**

**Entrevistado 1:**

As relações com os fornecedores são muito boas, pois é mantido sempre um nível elevado de confiança.

**Entrevistado 2:**

Boas, pois se assim não fosse o cliente procuraria outra empresa com o mesmo preço ou mais baixo.

**8.2 Oportunidades**

- **Poderia existir uma colaboração mais pessoal com parceiros de modo a permitir um melhor foco no *core business*? Se sim, como?**

**Entrevistado 1:**

Neste momento não, a relação estabelecida encontra-se muito estável e num nível ideal.

**Entrevistado 2:**

De momento, não.

- **Podem os canais dos parceiros ajudar a chegar melhor aos clientes? Se sim, como?**

**Entrevistado 1:**

Sim, um cliente, por norma consegue chegar á empresa, por conhecimento de outrem, nomeadamente fornecedores.

**Entrevistado 2:**

Não.

### 8.3 Ameaças

- **Há o risco de perder alguns parceiros? Se sim, porquê?**

**Entrevistado 1:**

Sim, existe sempre o risco de a concorrência conseguir melhorar a sua oferta nos serviços prestados aos clientes.

**Entrevistado 2:**

Sim, as empresas têm de estar bem financeiramente para exercerem a sua atividade.

- **Podem os parceiros colaborar com concorrentes? Se sim, porquê?**

**Entrevistado 1:**

Sim, podem ter os mesmos fornecedores.

**Entrevistado 2:**

Sim, tendo fornecedores iguais.

- **Há o excesso de dependência de alguns parceiros? Se sim, quais?**

**Entrevistado 1:**

Não, pois é muito difícil a empresa ficar dependente de um só fornecedor/parceiro, há sempre diversidade de escolha caso um nos falhe.

**Entrevistado 2:**

Sim, como a Rangel é uma empresa de transitários, tem um número muito reduzido de frota própria, daí a dependência nos seus fornecedores, pois são estes que fornecem o transporte. Acima de tudo, tem de haver confiança com os fornecedores.

## 9 Estrutura de custos

- **Quais são os custos mais relevantes?**

**Entrevistado 1:**

Recursos Humanos e custos de transporte.

**Entrevistado 2:**

Recursos Humanos.

### 9.1 Forças e Fraquezas

- **Os custos são previsíveis ou imprevisíveis? Porquê?**

**Entrevistado 1:**

São previsíveis através do orçamento.

**Entrevistado 2:**

O custo das pessoas é previsível, mas o custo dos combustíveis é totalmente imprevisível.

- **Beneficiam de economias de escala? Porquê?**

**Entrevistado 1:**

Sim, nos próprios transportes, quantos mais forem adquiridos, mais contratações/adjudicações forem feitas, logo há maior volume de carga a transportar e o custo por camião/armazém/barco/avião será menor. As economias de escala são importantes para se ter competitividade.

**Entrevistado 2:**

Sim, pois quanto mais adjudicações forem feitas, há maior volume de carga a transportar, dentro dos limites de peso do camião e do tipo de produto a transportar, reduzindo, assim, o custo. São relevantes para a sustentabilidade do negócio a longo prazo.

### 9.2 Oportunidades

- **É possível reduzir custos? Se sim, quais?**

**Entrevistado 1:**

Sim, caso se faça *down-side* da empresa.

**Entrevistado 2:**

Através da informatização das tarefas que muitas vezes são feitas manualmente, reduzindo assim custos com o pessoal.

### **9.3 Ameaças**

- **Quais os custos que ameaçam tornar-se imprevisíveis?**

#### **Entrevistado 1:**

O fornecimento dos próprios transportes com a volatilidade dos preços de combustível.

#### **Entrevistado 2:**

A disponibilidade dos transportes pelos fornecedores e os preços de combustível.

## Anexo E - Questionário *Swot* para *Business Model Canvas*

O questionário SWOT foi proposto por Osterwalder e Pigneur (2010) e é composto por nove elementos, que são as partes integrantes do BMC e dentro de cada uma são apresentadas afirmações relativas às componentes da SWOT, como as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

O objetivo é atribuir a cada uma das afirmações das variáveis (pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades), um valor de -5 a 5, bem como os seus valores intermédios (exemplo: 2,5; 3,2).

Nos pontos fortes e fracos, a avaliação é feita de acordo com a prevalência dessa afirmação no grupo Rangel.

Nas oportunidades e ameaças, interpreta-se o modo como estas podem influenciar, de forma positiva e negativa, o grupo Rangel, sendo pontuadas as oportunidades de forma positiva dentro do intervalo de 1 a 5 e as ameaças pontuadas dentro do intervalo de -5 a -1, considerando -5 uma ameaça com um grande impacto para a empresa.

### PROPOSTA DE VALOR

| Afirmação  | Valor        | Peso        | Total        |
|--|--------------|-------------|--------------|
| <b>Forças e Fraquezas</b>  | <b>-0,23</b> | <b>1,00</b> | <b>-0,34</b> |
| Proposta de transporte e logística integrados à medida dos clientes, incorporando as suas necessidades através de um único ponto de contacto (Fonte: entrevista 1 e 2) | 3,75         | 0,20        | 0,75         |
| Atualização das informações dos clientes nos sistemas de informação pelos colaboradores da empresa (Fonte: entrevista 1 e 2)   | -1,00        | 0,25        | -0,25        |

|  |              |             |              |
|--|--------------|-------------|--------------|
| Partilha de informação e comunicação entre unidades de negócio e departamentos (Fonte: entrevista 1 e 2)   | -0,75        | 0,20        | -0,15        |
| Formalização dos processos de comunicação entre unidades de negócio (Fonte: entrevista 2)  | -0,63        | 0,10        | -0,06        |
| Independência das unidades de negócio (exemplo: vendas de acordo com os objetivos da unidade e não com as necessidades do cliente) (Fonte: entrevista 2) | -2,50        | 0,25        | 0,63         |
| <b>Ameaças</b>   | <b>-2,88</b> | <b>0,90</b> | <b>-2,90</b> |
| Procura por serviços de rail, devido a questões ambientais (Fonte: entrevista 2)   | -1,50        | 0,10        | -0,15        |
| Aplicação da logística colaborativa pelos clientes (B2B), através do qual estes contratam e partilham armazéns (Fonte: entrevista 1)                     | -1,88        | 0,10        | -0,19        |
| Preços mais baixos dos concorrentes (Fonte: entrevista 1 e 2)  | -4,13        | 0,25        | -1,03        |
| Propostas mais diferenciadas no mercado (Fonte: entrevista 1 e 2)  | -3,13        | 0,25        | -0,78        |
| Intensificação da concorrência no mercado da logística de transporte (Fonte: entrevista 1 e 2)   | -3,75        | 0,20        | -0,75        |
| <b>Oportunidades</b>   | <b>1,63</b>  | <b>1,00</b> | <b>1,63</b>  |
| Melhoria dos serviços alfandegários (Fonte: entrevista 1)  | 1,63         | 1,00        | 1,63         |

**INTERFACE COM O CLIENTE:** Canais, Relação com os

Cliente e Segmentos do Consumidor.

| <b>Afirmação</b>  | <b>Valor</b> | <b>Peso</b> | <b>Total</b> |
|---|--------------|-------------|--------------|
| <b>Forças e Fraquezas</b>   | <b>3,50</b>  | <b>1,00</b> | <b>3,67</b>  |
| A taxa de clientes perdidos é reduzida (Fonte: entrevista 1 e 2)  | 2,63         | 0,05        | 0,13         |
| O processo de angariação de um cliente é longo (B2B) (Fonte: entrevista 1)  | 3,63         | 0,05        | 0,18         |
| Segmentação dos clientes por indústrias (Fonte: entrevista 1 e 2)   | 3,63         | 0,05        | 0,18         |
| Aumento da fidelização dos clientes com a especialização das equipas comerciais nas várias indústrias (Fonte: entrevista 1 e 2) | 4,00         | 0,10        | 0,40         |
| A estratégia passa a palavra é eficaz (Fonte: entrevista 1)   | 3,00         | 0,10        | 0,40         |
| Os meios digitais permitem captar <i>leads</i> (novos clientes) (Fonte: entrevista 1 e 2)                                       | 3,00         | 0,05        | 0,15         |
| O tratamento e acompanhamento das <i>leads</i> é eficiente (Fonte: entrevista 1 e 2)  | 3,00         | 0,10        | 0,30         |
| Os canais de informação e comunicação são direcionados para as várias indústrias (Fonte: entrevista 1)                          | 3,00         | 0,10        | 0,30         |
| Aposta do <i>Marketing</i> nos meios digitais (Fonte: entrevista 1 e 2)   | 4,00         | 0,10        | 0,40         |
| Bom acompanhamento ao cliente da equipa de vendas (Fonte: entrevista 1 e 2)   | 4,00         | 0,10        | 0,40         |

|  |              |             |              |
|--|--------------|-------------|--------------|
| Maior aposta nos clientes com mais potencial económico<br>(Fonte: entrevista 1 e 2)  | 4,63         | 0,20        | 0,93         |
| <b>Ameaças</b>   | <b>-1,88</b> | <b>1,00</b> | <b>-1,98</b> |
| Os conteúdos digitais da concorrência são mais apelativos<br>(Fonte: entrevista 1 e 2)   | -1,38        | 0,40        | -0,55        |
| Tendência de inversão da globalização, para dar resposta às necessidades de cada mercado (Fonte: entrevista 2)                                     | -2,38        | 0,60        | -1,43        |
| <b>Oportunidades</b>   | <b>3,67</b>  | <b>1,00</b> | <b>3,91</b>  |
| Mudança de paradigma para reuniões virtuais devido ao Covid-19 (Fonte: entrevista 1 e 2)   | 4,75         | 0,25        | 1,19         |
| Participação em feiras e eventos para as várias indústrias, tanto nacionais como internacionais (Fonte: entrevista 1 e 2)                          | 3,63         | 0,15        | 0,54         |
| Desenvolvimento de um programa de gestão da experiência do cliente para medir a satisfação e aumentar a fidelização do mesmo (Fonte: entrevista 1) | 2,75         | 0,10        | 0,28         |
| Gestão de <i>big data</i> , para traçar o perfil do cliente, padrões de consumo e das suas necessidades (Fonte: entrevista 2)                      | 2,75         | 0,10        | 0,28         |
| Rastreamento em tempo real do serviço de transporte ( <i>Track and Trace</i> ) para o cliente (Fonte: entrevista 2)                                | 3,50         | 0,20        | 0,70         |
| Expansão para novos mercados internacionais (Fonte: entrevista 2)  | 4,63         | 0,20        | 0,93         |

## CUSTOS E RECEITAS

| Afirmação  | Valor        | Peso        | Total        |
|--|--------------|-------------|--------------|
| <b>Forças e Fraquezas</b>  | <b>3,70</b>  | <b>1,00</b> | <b>3,81</b>  |
| Os resultados das vendas atingem o objetivo planeado (Fonte: entrevista 1 e 2)   | 4,00         | 0,30        | 1,20         |
| Beneficiam de margens baixas (Fonte: entrevista 1 e 2)   | 3,00         | 0,10        | 0,30         |
| Vendas cruzadas entre as áreas de negócio (Fonte: entrevista 1 e 2)  | 3,75         | 0,20        | 0,75         |
| Concentração das receitas nos clientes mais estratégicos e de maior dimensão (Fonte: entrevista 1 e 2)   | 3,75         | 0,15        | 0,56         |
| Usufruto de economias de escala nos transportes (Fonte: entrevista 1 e 2)  | 4,00         | 0,25        | 1,00         |
| <b>Ameaças</b>   | <b>-3,88</b> | <b>1,00</b> | <b>-3,93</b> |
| Imputação ao preço final do cliente, dos custos extra dos serviços dos fornecedores (Fonte: entrevista 1 e 2)  | -3,75        | 0,30        | -1,13        |
| Incertezas internacionais, como a crise pós-covid 19, greves dos motoristas, a guerra, preços instáveis dos transportes, volatilidade dos preços dos combustíveis e subida da taxa de inflação e de juro (Fonte: entrevista 1 e 2) | -4,00        | 0,70        | -2,80        |
| <b>Oportunidades</b>   | <b>3,50</b>  | <b>1,00</b> | <b>3,60</b>  |
| Entrada em novos mercados verticais, como o <i>Wine &amp; Olive</i> (Fonte: entrevista 1 e 2)  | 4,00         | 0,60        | 2,40         |

|   |      |      |      |
|---|------|------|------|
| Redução de custos com o pessoal, através de uma maior informatização do sistema (Fonte: entrevista 2) | 3,00 | 0,40 | 1,20 |
|---|------|------|------|

**ESTRUTURA DO NEGÓCIO:** Recursos Chave, Atividades Chave e Parcerias Chave

| <b>Afirmação</b>   | <b>Valor</b> | <b>Peso</b> | <b>Total</b> |
|--|--------------|-------------|--------------|
| <b>Forças e Fraquezas</b>  | <b>3,68</b>  | <b>1,00</b> | <b>4,00</b>  |
| A performance do grupo Rangel é boa (Fonte: entrevista 1 e 2)  | 4,00         | 0,10        | 0,40         |
| A marca Rangel é forte (Fonte: entrevista 1 e 2)   | 4,50         | 0,15        | 0,68         |
| Boa qualificação dos recursos humanos (Fonte: entrevista 1 e 2)  | 4,00         | 0,10        | 0,40         |
| Número reduzido de frota própria (Fonte: entrevista 2)   | 5,00         | 0,25        | 1,25         |
| O <i>outsourcing</i> complementa as atividades internas (Fonte: entrevista 1 e 2)                                      | 4,63         | 0,15        | 0,69         |
| O cliente (B2B) dirige-se diretamente ao transportador (Fonte: entrevista 1)   | -0,75        | 0,10        | -0,08        |
| Boas relações profissionais com fornecedores e clientes (Fonte: entrevista 1 e 2)                                      | 4,38         | 0,15        | 0,66         |
| <b>Ameaças</b>   | <b>-2,80</b> | <b>1,00</b> | <b>-3,05</b> |
| Dependência da disponibilidade dos transportes pelos fornecedores, para o dia e local pedido (Fonte: entrevista 1 e 2) | -3,50        | 0,30        | -1,05        |

|  |             |             |             |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Qualidade dos serviços de transporte dependente dos fornecedores (Fonte: entrevista 1 e 2)   | -3,00       | 0,2         | -0,60       |
| Concorrência no mercado de trabalho, devido a melhores ofertas para os colaboradores (Fonte: entrevista 2)   | -3,50       | 0,25        | -0,88       |
| Centralização dos negócios nos países de origem, como a atividade aduaneira (Fonte: entrevista 2)  | -2,50       | 0,15        | 0,38        |
| Estabilidade económica dos parceiros a longo prazo (Fonte: entrevista 2)   | -1,50       | 0,10        | -0,15       |
| <b>Oportunidades</b>   | <b>4,75</b> | <b>1,00</b> | <b>4,75</b> |
| Automatização dos processos em armazém (Fonte: entrevista 2)   | 4,75        | 0,30        | 1,43        |
| Melhoria do CRM atual para facilitar o acesso e a partilha de informação entre unidades de negócio (Fonte: entrevista 2)   | 4,75        | 0,35        | 1,66        |
| Desenvolvimento de um Sistema integrado de gestão empresarial ( <i>ERP - enterprise resource planning</i> ) para interligar os sistemas operacionais das unidades de negócio (Fonte: entrevista 1) | 4,75        | 0,35        | 1,66        |