



UNIVERSIDADE D  
**COIMBRA**

Carolina Vinhas Tomás

**PLANEAMENTO ESTRATÉGICO:**  
O CASO DA ESQUECER O TEMPO, LDA.

Trabalho de projeto no âmbito do Mestrado em Gestão orientado  
pelo Professor Doutor Pedro Marcelo Amado Garcia da Rocha  
Torres e apresentado à Faculdade de Economia da Universidade  
de Coimbra.

Setembro de 2022





FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Carolina Vinhas Tomás

## **Planeamento estratégico: O caso da Esquecer o Tempo, Lda.**

Trabalho de Projeto apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Pedro Marcelo Amado Garcia da Rocha Torres  
Professor Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Coimbra, setembro de 2022



## **Resumo**

Qualquer organização tem como objetivo alcançar o sucesso. O planejamento estratégico reúne os processos e análises necessárias de forma a guiar a empresa para que seja bem-sucedida no meio a que pertence. Por ser um processo dinâmico e sistemático, visa além do alcance dos objetivos e metas da organização, assegurar a adaptação da mesma às constantes alterações do meio em que se insere, bem como garantir uma resposta adequada às necessidades do cliente, criando e mantendo uma vantagem competitiva.

É na necessidade de um planejamento estratégico para a Esquecer o Tempo, Lda. que surge este trabalho de projeto. De forma a sustentar e acompanhar as decisões estratégicas e a mudança organizacional ambicionadas no projeto 12 STEPS, que liderei durante o meu estágio profissional na empresa, apliquei, sustentados numa breve revisão da literatura, modelos e ferramentas de análise estratégica, de forma a identificar oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos. Ao longo da análise surgiram oportunidades como a tendência de crescimento do e-commerce e aumento da procura de artigo de ourivesaria, joalheria e relojoaria para homem, bem como ameaças decorrentes do poder negocial do cliente e da volatilidade da cotação dos metais preciosos. Já na análise interna à empresa, identifiquei pontos fortes como é o caso do conhecimento profundo do setor, reputação da marca e a captação de vários segmentos de clientes e pontos fracos, como por exemplo a posição atual da marca online e a dificuldade em priorizar investimentos.

Na sequência da análise estratégica realizada, apresento uma recomendação relativamente à estratégia corporativa e competitiva a seguir pela empresa e várias recomendações estratégicas, nomeadamente priorizar o investimento no desenvolvimento e inovação da loja online e na oferta de produto para público masculino, adequar as campanhas de marketing aos diferentes segmentos alvo e desenvolver as páginas nas redes sociais.

Este projeto permitiu-me a adquirir e consolidar conhecimentos de estratégia e contribuiu para a formulação estratégica da empresa.

**Palavras-Chave:** Planeamento estratégico; Estratégia; Vantagem competitiva; Análise estratégica; Objetivos estratégicos.



## **Abstract**

Every organisation aims to achieve success. Strategic planning gathers the necessary processes and analyses to guide the company to be successful in its environment. As it is a dynamic and systematic process, it aims not only to achieve the company's objectives and goals, but also to ensure that the organisation adapts to the constant changes in its environment, as well as guaranteeing that the company's scope is adapted to customer needs, creating, and maintaining a competitive advantage.

It is in the need of a strategic planning for “*Esquecer o Tempo, Lda.*,” that this work arises. In order to support and monitor the strategic decisions and the organisational change desired in the 12 STEPS project, which I led during my professional internship in the company, I used tools, based on literature review, to contextualise the organisation and identify opportunities, threats, strengths and weaknesses.

Throughout the analysis, opportunities emerged, such as the growth trend of e-commerce and the increase in demand for gold smithery, jewellery and watchmaking articles for men, as well as threats arising from the negotiating power of the customer and the volatility of the price of precious metals. As for the internal analysis of the company, I identified strengths, such as the deep knowledge of the sector, the brand reputation and the attraction of various customer segments, but also weaknesses, such as the current position of the online brand and the difficulty in prioritising investments.

Following the strategic analysis carried out, I present a recommendation regarding the corporate and competitive strategy to be followed by the company and several strategic recommendations namely, to prioritize the investment in the development and innovation of the online shop and in the product offer for male public, adapt the marketing campaigns to the different target segments and to develop the social networks pages.

This project allowed me to acquire and consolidate knowledge regarding strategy and contributed to the strategic development of the company.

**Key Words:** Strategic planning; Strategy; Competitive advantage; Strategic analysis; Strategic objectives.



## **Agradecimentos**

Realizar este projeto foi, sem dúvida um desafio a nível pessoal e académico. Devo o meu sucesso, inspiração e motivação a todos que, de alguma forma, contribuíram para a conclusão de mais uma etapa da minha vida. Em descrição, agradeço sobretudo aos meus pais, por me amarem incondicionalmente, me possibilitar a frequência em mestrado, e por terem sempre um uma palavra de motivação e confiança naquilo que sou e que poderei vir a ser.

Em especial, agradeço ao Professor Doutor Pedro Torres, que desde o primeiro contacto me concedeu o privilégio e oportunidade de trabalhar com ele na elaboração deste projeto. Estou extremamente grata pela sua dedicação, paciência, correções e sugestões de melhoria.

Aos meus irmãos, Mariana, Bia e Mário, agradeço as brincadeiras, momentos de descontração, paciência, carinho e força que me transmitem todos os dias.

Ao meu namorado, que mesmo com os seus próprios desafios, tem sempre tempo para me ouvir, conversar e distrair das responsabilidades que a própria vida acarreta. Agradeço sobretudo o amor que me demonstra todos os dias e a confiança que me transmite.

Às Mondeguinas, tuna feminina da Universidade de Coimbra, à qual pertenço desde o dia em que me matriculei na UC, agradeço sobretudo a amizade ao longo dos últimos 5 anos, a paixão pela música, as danças e toda a experiência académica maravilhosa. Tradicionalmente portuguesas e representantes fiéis da academia Coimbrã, irei levá-las para sempre comigo.

Agradeço em especial à minha avó Eugénia, que com a sua calma e amor, me ouve, aconselha e guia.

Aos meus amigos, Zé, Carlos e Bia, agradeço a amizade de longa data, as noitadas e toda a motivação e ajuda que me deram ao longo da realização deste projeto. Obrigada por me darem sempre uma melhor perspetiva.

Ao Paulo e Anabela, que me ajudaram imenso a encarar o início da vida profissional, a superar desafios e me motivaram sempre a dar o meu melhor. Agradeço também a colaboração na realização deste projeto.

À Sofia, Bruno, Sara e Tânia, que garantiram o melhor início e fim dos dias de trabalho. Mais que colegas, guardo a vossa amizade, piadas e memórias para o resto da vida.

A toda a equipa EoT, agradeço a oportunidade e confiança no meu trabalho. Obrigada por terem contribuído para a minha aprendizagem, estudo e crescimento.



## **Lista de Siglas**

AORP- Associação de Ourivesaria e Relojoaria de Portugal

BMC- Business Model Canvas

CAE- Código de Atividade Empresarial

EoT- Esquecer o Tempo, Lda.

IEFP- Instituto do Emprego e Formação Profissional

IES- Informação Empresarial Simplificada

IRC- Imposto sobre o Rendimento das pessoas Coletivas

PESTAL- Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental, Legal

PIB- Produto Interno Bruto

PME- Pequena Média Empresa

PVP -Preço de Venda ao Público

RH- Recursos Humanos

RJOC - Regime Jurídico da Ourivesaria e das Contrastarias

SMART- Specific, Measurable, Achievable, Results Oriented e Time Bound

SWOT- Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

VRIO- Value, Rareness, Imitability, Organization



## Índice Geral

1.	Introdução.....	1
2.	O planeamento estratégico: Uma breve revisão da literatura.....	5
2.1.	Missão, visão e objetivos estratégicos .....	7
2.2.	Objetivos estratégicos.....	8
2.3.	Análise estratégica .....	9
2.3.1.	Análise do ambiente externo .....	9
2.3.2.	Análise ao meio interno .....	15
2.3.3.	Análise SWOT .....	18
2.4.	Formulação estratégica.....	20
2.4.1.	Estratégia corporativa .....	21
2.4.2.	Estratégia de negócio .....	24
3.	Planeamento estratégico da EoT .....	27
3.1.	Evolução de empresa .....	27
3.2.	Análise da missão, visão e objetivos estratégicos da empresa .....	29
3.3.	Análise estratégica da empresa.....	31
3.3.1.	Análise externa.....	31
3.3.1.1.	Ambiente geral .....	31
➤	Oportunidades e ameaças do ambiente contextual.....	36
➤	Oportunidades e ameaças do ambiente transaccional.....	47
3.3.2.	Análise Interna .....	47
➤	Pontos fortes e fracos identificados no modelo de negócios.....	52
➤	Pontos fortes e pontos fracos identificados na análise aos recursos e capacidades ...	56
3.3.3.	Análise SWOT .....	57
4.	Estratégia futura .....	59
4.1.	Estratégia corporativa e competitiva.....	59
4.2.	Recomendações estratégicas .....	59

5.	<b>Conclusões.....</b>	<b>63</b>
6.	<b>Bibliografia: .....</b>	<b>65</b>

## **Índice de tabelas**

Tabela 1-Análise de recursos VRIO. Adaptado de Barney (2012). .....	18
Tabela 2-Direções da estratégia corporativa. Autoria própria, adaptado de Ansoff (1988).21	
Tabela 3-Objetivos a três anos e objetivos a alcançar no final do primeiro trimestre.....	30
Tabela 4- Avaliação dos recursos e capacidades da EoT segundo o modelo VRIO. Autoria própria. ....	56
Tabela 5- Análise SWOT EoT. Autoria própria.....	58



## Índice de Figuras

Figura 1- Projeto 12 Passos EoT. Autoria própria.....	2
Figura 2- Modelo das 5 forças de Porter. Adaptado de Porter (1996).....	11
Figura 3-Business Model Canvas. Fonte: Azevedo et al, 2017.....	16
Figura 4- Matriz SWOT. Autoria própria.....	19
Figura 5-Evolução do volume de vendas (€) da EoT (2016-2021).....	29
Figura 6-Evolução do setor 47770 em Portugal (2016-20).....	39
Figura 7-Evolução do volume de vendas nas pequenas empresas do setor em Portugal (2016-20).....	39
Figura 8- Ranking Empresas com CAE 47770. Fonte: Dinheiro Vivo, 2019.....	40
Figura 9-Ranking E-commerce CAE 47770. Fonte: SimilarWeb, 2020.....	41
Figura 10- BMC da EoT. Autoria própria.....	52





## 1. Introdução

Marcada por uma forte presença familiar, a Empresa *Esquecer o Tempo, Lda. (EoT)* é um grupo de sucesso no setor do retalho da ourivesaria (CAE 47770), que se dedica à comercialização de joias e produtos em ouro, prata, relógios e outros artigos, sendo representante das principais marcas do setor.

O negócio, iniciado nos anos 30 por um Caixeiro Viajante, é agora conhecido principalmente como *Pereirinha Ourivesarias*, um pioneiro de vendas de artigos de ourivesaria, joalheria e relojoaria no distrito de Viseu, com cerca de 50 colaboradores e um volume de negócios de 3 186 688,32 euros anuais.

Como uma PME com origens familiares, a EoT sentiu desde cedo a necessidade de tornar analítico e profissional todo o processo de decisão, investimento e de gestão. Embora a EoT tenha os recursos necessários para levar a empresa a outro nível, não estão a ser bem aproveitados, nomeadamente ao nível da organização de processos críticos como é o de compra, marketing e design e recursos humanos. Todos estes fatores preocuparam a gestão, levando-os à procura de consultoria externa. Em novembro de 2020, membros de cada departamento (Gestão, Marketing, Informática, RH e Vendas) envolveram-se num projeto de transformação de negócio, de forma a construir, em equipa, as bases para o desenvolvimento futuro do mesmo.

Iniciei o meu estágio profissional na empresa em julho de 2021, abrigo da medida ATIVAR do IEFP. O projeto de estágio visava, além do acompanhamento de processos de negociação, acompanhamento da candidatura a programas de financiamento, desenho de centro de custos e do mapa de evolução da empresa, o envolvimento no projeto de consultoria externa. Este projeto foi constituído por 12 passos agrupados em 4 fases: diagnosticar, estruturar, operar e evoluir. O objetivo era formular metas e linhas orientadoras para o futuro, destacando-se os seguintes pontos:

- Mudar a forma como as pessoas vêm a empresa e como entendem o seu papel nela;
- Utilizar a tecnologia existente em prol do desenvolvimento da empresa,
- Reformular processos e o modelo de negócio.



Figura 1- Projeto 12 Passos EoT. Autoria própria.

Tendo em conta os objetivos atrás referidos, o projeto de consultoria abrange a avaliação e reformulação de processos e análise e discussão de variáveis internas, como os recursos humanos, portfólio de produtos e marcas ou procedimentos de compra/investimento.

Ao longo da realização do projeto constatei que a dificuldade em desenhar estratégias que permitissem o alcance dos objetivos das metas e objetivos de curto, médio e longo prazo se justificava na necessidade de compreensão e contextualização do ambiente geral e transacional tal como na complexidade em identificar fontes de vantagem competitiva no ambiente interno da empresa. Surgiu então a oportunidade e motivação em realizar o presente trabalho de projeto. Com o objetivo de fundamentar estratégias na realidade e contexto da empresa, torna-se pertinente entender o seu ambiente interno e analisar o macro e microambiente em que a EoT se insere, de forma a identificar oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos. Desta forma, este planeamento estratégico irá contribuir na prossecução do projeto empresarial em curso, contextualizando a empresa da sua posição no mercado e identificar fontes de vantagem competitiva.

O projeto, que consiste na elaboração de um plano estratégico da empresa Esquecer o Tempo, Lda., tem como objetivo emitir recomendações estratégicas, de forma a alcançar os objetivos e metas definidos pela organização, tais como consolidar a posição da loja online e a comunicação da empresa, investir no negócio de compra de metal precioso usado ou alinhar a equipa na estratégia.

Desta forma, este trabalho de projeto está estruturado da seguinte forma:

- Breve revisão da literatura do planeamento estratégico, incluindo a evolução, métodos e objetivos;
- A apresentação e evolução da empresa a analisar;
- Definição da missão, visão, metas e objetivos a alcançar pela empresa;
- Identificação e análise do ambiente externo e interno da empresa;
- Análise SWOT, identificando as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos decorrentes das análises anteriores;
- Formulação e proposta de estratégias a adotar pela empresa para o alcance das metas e objetivos, considerando o contexto, características e capacidades da empresa;
- Conclusões do trabalho.



## **2. O planeamento estratégico: Uma breve revisão da literatura**

O mundo está em constante mudança. Cada vez mais surgem novas necessidades que advêm de um dinamismo, risco e complexidade de mercado apressado, impulsionado por forças externas e internas ao ambiente empresarial (Carvalho, 2013).

Numa organização, o planeamento estratégico deve oferecer uma perspetiva dinâmica e integrada de como a empresa atuará no futuro. Desta forma, o planeamento estratégico é uma forma de as empresas manterem a sua continuidade no mercado. Tem como principal objetivo guiar a empresa para o sucesso no meio a que pertence. Desta forma, um plano estratégico, para ser útil, deve ser flexível e bem implementado, ajustando-se à constante evolução do meio envolvente.

Assim, o planeamento estratégico deve: oferecer uma perspetiva integrada da atuação futura da empresa, indicando os negócios onde competir; as estratégias a adotar para alcançar os objetivos propostos; promover a comunicação interna e externa; motivar os colaboradores da empresa; facilitar a coordenação das atividades e suportar a criação de mecanismos de controlo.

No que diz respeito à estratégia, podem encontrar-se inúmeras definições. Para Whittington et al. (2020) no contexto empresarial, a estratégia consiste na adoção, pelos gestores, de medidas competitivas e abordagens comerciais com o objetivo de melhorar o desempenho dos negócios, fortalecer a posição e competitividade da organização no mercado e seguir a direção desejada. Ainda de acordo com este autor, as estratégias são definidas e desenhadas com base em três elementos: o longo prazo, que enfatiza o desenho da estratégia num horizonte temporal; a direção estratégica, definindo onde a empresa quer chegar e a organização, consistindo no conjunto das relações internas e externas à organização. Mintzberg (2001) salienta a importância em definir o propósito da organização para além dos lucros, sendo desenhado a partir de duas questões: Como é que a empresa faz a diferença e para quem é que faz a diferença. Assim, a estratégia deve ter em conta todos os stakeholders da empresa, isto é, grupos que dependem da organização e vice-versa, incluindo, por exemplo, fornecedores, clientes, parceiros.

Segundo Carvalho (2013), estratégia é um conjunto de atividades e compromissos definidos de forma a explorar competências indispensáveis e obter vantagem competitiva. As estratégias auxiliam a empresa a organizar e alocar os seus recursos de forma a alcançar uma postura única e viável, sendo capaz de reagir conforme o comportamento dos

concorrentes (Mintzberg, 2001). Chandler (1962), argumenta que a estratégia passa pela definição de metas e objetivos de longo prazo, assim como a alocação dos recursos necessários à conquista desses objetivos. Porter (1996), enfatiza a necessidade da estratégia na definição e comunicação da posição da empresa. A estratégia deve determinar a integração dos recursos, capacidades e competências de uma empresa, de forma a criar uma vantagem competitiva.

Segundo Whittington et al. (2020) a estratégia é desenvolvida em três níveis: estratégia corporativa, a estratégia de negócio e estratégia funcional.

A estratégia corporativa corresponde à estratégia global e transversal à empresa, visando a sua missão e visão. Assim, é referente à estratégia geral de uma empresa que é composta por várias unidades de negócio, operando, ou não, em vários mercados. O objetivo é que o valor gerado das unidades de negócio em conjunto seja superior ao valor gerado individualmente. Para maximizar a criação de valor, é necessário desenvolver capacidades internas, através da partilha de tecnologia, alocação e distribuição de recursos de forma a serem maximizados e desenvolvimento da marca corporativa.

A estratégia competitiva ou de negócio de uma empresa envolve a elaboração de um método para a empresa competir, ou seja, consiste na definição de metas e ações necessárias para alcançar os objetivos desejados. Assim, a estratégia competitiva está relacionada com a capacidade de uma empresa, em situação de concorrência, conseguir um desempenho superior ao dos concorrentes na satisfação das necessidades dos seus clientes. Desta forma, a estratégia competitiva ambiciona responder a questões como “como competimos?” e “como conquistamos uma vantagem competitiva sustentável?” (Whittington et al., 2020), sendo fundamental compreender na íntegra o funcionamento da empresa e o seu ambiente competitivo. A análise do modelo de negócios, a análise dos recursos e capacidades, bem como a análise das cinco forças de Porter e a análise PESTAL, são fundamentais no desenho de uma estratégia que permita alcançar uma vantagem competitiva sustentável.

Por último, a estratégia funcional está diretamente relacionada com os diversos departamentos de uma empresa, na medida em que cada um deles tem os seus próprios objetivos. Ao ser elaborada ao nível operacional, visa a sustentação de uma vantagem competitiva. Embora cada departamento tenha a sua própria estratégia, o objetivo da

estratégia funcional é alinhar esses planos de forma que o conjunto de estratégias individuais contribua para o alcance dos objetivos gerais da empresa.

Whittington et al. (2020) define que o processo de planeamento estratégico envolve uma série de etapas sequenciais, racionais e analíticas, que em conjunto com variáveis económicas, auxiliam os gestores na análise das alternativas estratégicas e tomada de decisão de forma a direcionar os recursos no alcance dos objetivos delineados pela empresa. Consiste numa oportunidade de preparação da empresa para responder as adversidades e constante mudança do mercado, devendo ser flexível, completo, formal e explícito.

Posto isto, o planeamento estratégico inicia-se pela definição da missão, visão e objetivos e metas de médio e longo prazo, incluindo os respetivos indicadores de avaliação objetivos da empresa em análise (Mintzberg, 2007). Segue-se a análise estratégica que envolve a análise ao ambiente externo e a análise ao ambiente interno, sendo fundamental fazer uma recolha da informação relevante às análises. Após reunir as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos na análise SWOT, é possível identificar qual a posição estratégica da empresa. Desta forma, a fase seguinte é a formulação estratégica, definindo como e onde a empresa deve competir. A implementação e execução das estratégias formuladas é executada posteriormente e deve promover a participação dos colaboradores, desenvolver competências e alocar os recursos. Por fim procede-se à avaliação e monitorização do desempenho da execução das estratégias, prevendo sempre as possíveis alterações a implementar devido à constante mudança do ambiente (David e David, 2017).

### **2.1.Missão, visão e objetivos estratégicos**

Dess et al. (2014), afirma que a declaração de missão de uma empresa tem como objetivo transmitir aos colaboradores e demais stakeholders, a sua singularidade e identidade. Isto é, ao esclarecer o âmbito da organização, reconhece o objetivo básico da organização e qual a base da sua vantagem competitiva.

A declaração de missão de uma empresa é tanto mais eficaz se incorporar o conceito de gestão dos stakeholders e competências da empresa, abrangendo a necessidade e procura das diversas perspetivas do mercado (Alegre et al., 2018). Ao esclarecer o âmbito e objetivo da empresa aos colaboradores e stakeholders, espelha o propósito e compromisso da organização. Além disso, o impacto da missão reflete também quais as prioridades estratégicas e qual o posicionamento da organização.

A visão de uma empresa reflete a posição desejada no futuro, ou seja, expressa os objetivos estratégicos a atingir num horizonte temporal. Desta forma deve ser curta, específica, ambiciosa, porém realista e de fácil interpretação. Ao responder a questões como “quem somos?”, “como somos”, “quem queremos ser” (Dess et al., 2014), deve estar alinhada com o contexto interno e externo da organização. Carvalho (2013), refere ainda que a visão, além de situar a empresa no tempo, reflete a ambição futura da organização.

## **2.2.Objetivos estratégicos**

A gestão estratégica abrange, como referido anteriormente, a análise das metas estratégicas e a sua hierarquia, desde as extensas declarações de intenção e definição da base da vantagem competitiva, até à identificação dos objetivos estratégicos específicos e mensuráveis.

Ao conjunto de metas organizacionais que permitem o alcance da missão da empresa denominam-se de objetivos estratégicos. Estes, orientam a empresa de forma que possa cumprir e avançar para os objetivos superiores na hierarquia, contemplados na missão e visão. Desta forma, devem ser específicos e relativos a um determinado horizonte temporal, e devem prever um método de avaliação (Dess et al., 2014).

Os objetivos e as metas de um plano estratégico devem então cumprir reunir 5 características:

- 1) Específicos, isto é clarificar em pormenor o que se quer atingir;
- 2) Mensuráveis, ou seja, devem incluir pelo menos um indicador que permita medir o progresso na conquista do objetivo;
- 3) Apropriados, sendo compatíveis com a missão e visão da empresa;
- 4) Realistas, na medida em que devem ser atingíveis dadas as capacidades da empresa e as oportunidades do meio, sendo desafiantes, mas possíveis.
- 5) Calendarizados, ou seja, devem ter um prazo para serem atingidos.

Estes 5 critérios, também denominados de objetivos SMART, a sigla de *Specific, Measurable, Achievable, Results Oriented e Time Bound*, quando satisfeitos, contribuem para alinhar os colaboradores de uma empresa no alcance dos objetivos estratégicos traçados pelos órgãos da direção. Enquanto as metas e objetivos da empresa devem refletir

desejos e ambições dos stakeholders, as estratégias devem considerar a longo prazo, os recursos, compromissos e riscos aliados (Carvalho, 2013).

### **2.3. Análise estratégica**

Podendo ser considerada o ponto de partida no processo de planeamento estratégico consiste na ponderação de vários fatores internos e externos à empresa, de forma que as estratégias da empresa sejam formuladas e implementadas eficazmente. Efetivamente, o sucesso da estratégia empresarial está relacionado com o cuidado e precisão da análise dos objetivos globais da organização tal como da análise bem elaborada ao contexto externo e interno em que a empresa está inserida (Dess et al., 2014).

#### **2.3.1. Análise do ambiente externo**

A análise ao ambiente externo à empresa proporciona a identificação das oportunidades e ameaças que a empresa deve, respetivamente, aproveitar e mitigar. O diagnóstico do contexto externo subdivide-se em análise ao ambiente geral ou macro ambiente (que compreende, por exemplo, fatores políticos, económicos e legais) e na análise ao ambiente específico.

##### Meio envolvente contextual

O meio envolvente contextual ou macroambiente consiste no conjunto de fatores contextuais que têm impacto nas organizações, indústrias e setores. Fleisher (2003), refere que o sucesso de uma organização não é devidamente entendido sem antes recolher e analisar todos os fatores contextuais e que a empresa se insere. Uma ferramenta que reúne os fatores macro ambientais essenciais a esta análise é a análise PESTAL.

A análise PESTAL viabiliza uma visão abrangente das ameaças e oportunidades externas a que a empresa está exposta, sendo amplamente utilizada na formulação de estratégia. Cada letra do acrónimo corresponde a uma categoria de fatores externos a considerar - Política, Economia, Social, Tecnologia, Ambiental e Legal. O objetivo desta análise, além de direcionar a empresa para uma melhor avaliação de estratégias e seleção dos melhores caminhos a seguir para o sucesso empresarial, é apoiar os gestores nas tomadas de decisão, proporcionando uma compreensão muito mais abrangente das mudanças que ocorrem dentro do seu contexto de atuação. Ao estar mais preparada, a

empresa conseguirá reagir mais rapidamente a uma mudança no meio, o que aumenta a capacidade de gerar valor (Whittington et al. 2020).

A análise PESTAL permite observar e analisar fatores que condicionam a atividade das empresas. Aqui inclui-se a intervenção do estado na economia e a sua influência em políticas económicas, condições macroeconómicas, fatores sociais, culturais e demográficos. Já no aspeto tecnológico, consideram-se, por exemplo, as inovações tecnológicas, infraestruturas e atividades tecnológicas que afetem o ambiente externo. Na dimensão ambiental surge a sustentabilidade, abrangendo variáveis como os níveis de poluição, o desenvolvimento ecológico ou constrangimentos legais passíveis de influenciar o sucesso ou falha de estratégias particulares (Whittington et al. 2020). O impacto de cada um destes fatores irá determinar qual a sua influência externa sobre a empresa.

Ho (2014) refere que esta análise identifica as tendências do ambiente, tanto no longo prazo como no curto prazo, influencia a tomada de decisões estratégicas, mudanças organizacionais e o planeamento de marketing. Além disso, identifica os principais *drivers* da mudança. Assim, a análise PESTAL deve listar e categorizar todos os fatores do ambiente externos da perspetiva de um setor ou empresa em específico. Segundo este autor existem 3 desafios associados: o primeiro está relacionado com a necessidade dos gestores adquirirem conhecimento e capacidade intelectual, na medida em que têm muitas vezes dificuldade em definir qual o seu ambiente contextual; o segundo diz respeito à quantidade de perspetivas contextuais, que facilmente gera confusão na execução da análise; por fim, o terceiro desafio relaciona-se com “*scanning system*” de uma empresa que suporta o processo de análise PESTAL, que muitas vezes falha na identificação de pontos de inflexão estratégica (relacionados com aumentos das forças competitivas de Porter) e de ataque assimétricos de concorrentes (A atuação dos concorrentes é derivada da exploração das fraquezas dos outros) (Fleisher, 2003).

### Meio envolvente transacional

Relativamente à análise do microambiente são valorizadas as características do meio transacional em que a empresa compete, denominado de indústria. As análises ao ambiente competitivo específico debruçam-se nomeadamente sobre os clientes, concorrentes, fornecedores e outras organizações que possam impactar a estratégia da empresa, no que diz respeito à sua atividade e sucesso (Whittington et al 2020).

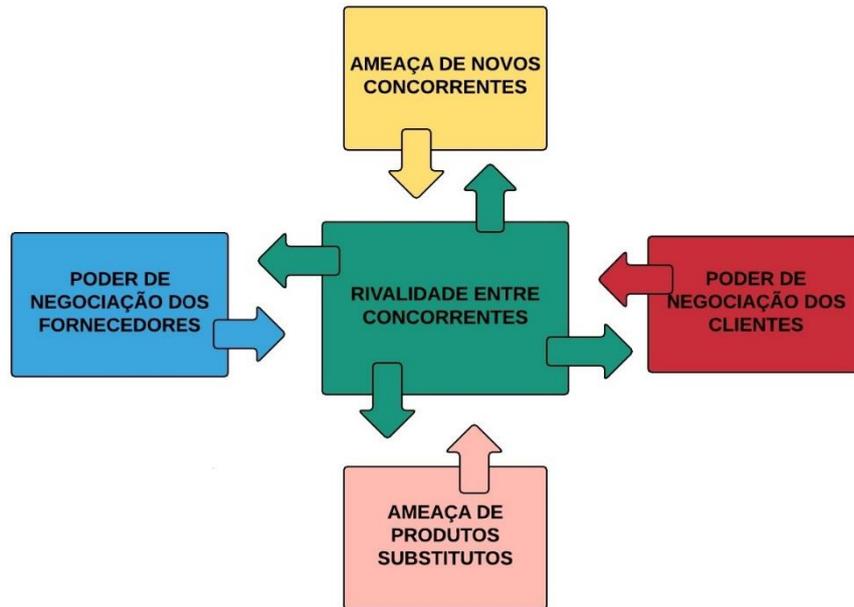


Figura 2- Modelo das 5 forças de Porter. Adaptado de Porter (1996).

Porter (1980), apresenta uma análise da concorrência ampla e complexa, na qual a rivalidade da indústria influencia a rentabilidade e a capacidade de gerar lucro das empresas que integram a mesma. Para o autor, o objetivo das empresas no mercado é conquistar uma maior vantagem competitiva através da interação com os clientes, fornecedores, produtores e empresas que atuam nas diferentes fases do setor.

Uma ferramenta regularmente utilizada nesta análise é o modelo das Cinco Forças de Porter. Este, analisa a uma indústria tendo em conta as seguintes forças: rivalidade entre os concorrentes, ameaça de novas entradas, poder negocial dos fornecedores e clientes e ameaça de produtos substitutos. Como esquematizado na figura 2, estas forças, analisadas em conjunto, proporcionam uma compreensão não só do funcionamento da indústria, mas também da atratividade da mesma, contribuindo para a tomada de decisões relativamente à estratégia competitiva (Porter, 2001).

Como podemos observar, a atratividade de uma determinada indústria resulta da ação conjunta dos seguintes fatores:

- Ameaça de novos concorrentes no mercado:

Esta força tem em consideração a ameaça que representa possível entrada de novas empresas no mercado, sendo que a facilidade de entrada na indústria influencia o grau de competição associada. Uma indústria atrativa, segundo Whittington et al. (2020), tem

barreiras à entrada consideráveis. Quanto maiores forem estas barreiras, menor é a ameaça de novos competidores na indústria.

No que toca a barreiras à entrada num novo mercado, Porter (1979) destaca as seguintes: as economias de escala, que representam uma desvantagem de custo para os eventuais novos agentes na indústria; a diferenciação do produto, sendo que para entrar num novo mercado é necessário despender recursos na criação de uma marca e toda a logística associada (publicidade, serviços, etc.); os requisitos de capital, necessários à entrada na indústria que quanto mais são elevados, mais atrativa é a indústria; O alto custo associados à curva da experiência (e.g.: aprendizagem, marketing ou acesso a canais de distribuição); e, por fim, as políticas do Estado/Governo, que podem ser restritivas à nova atividade.

- Ameaça de produtos substitutos:

Segundo Porter (2001), produtos ou serviços substitutos são aqueles que, não sendo necessariamente da mesma indústria que o produto ou serviço em análise, têm capacidade para o substituir. Um produto/serviço substituto representa uma ameaça na medida em que pode reduzir a procura de um bem ou serviço já existente. Isto é, os clientes optam por escolher as alternativas aos produtos, diminuindo a rentabilidade da indústria da em que se insere a empresa em análise.

Um mecanismo de evitar esta ameaça é acompanhar as novidades no mercado, nomeadamente aqueles que representam alternativas ao produto comercializado, com uma melhor relação preço-performance.

Nos termos de afetação à atratividade da indústria, Freire (2000) diz-nos que a existência desta ameaça poderá significar uma imposição de um limite máximo do preço de venda.

- Poder negocial dos fornecedores:

Os fornecedores são também considerados na análise à indústria. Quando o poder negocial dos fornecedores é alto, poderá ser utilizado como estratégia para melhorar as condições de um negócio, para o seu lado (por exemplo, oferecendo os mesmos produtos, a um preço mais elevado), diminuindo a rentabilidade das empresas na indústria (Magretta, 2012).

Segundo Porter (1980), as condições que reúnem argumentos para que o poder negocial dos fornecedores seja mais alto são:

- A quantidade de fornecedores na indústria é menor quando comparada ao número de clientes na mesma indústria;
- A indústria em questão não representa uma importância considerável para os fornecedores;
- O produto que é fornecido é um *input* fulcral para o negócio do cliente;
- A diferenciação dos produtos oferecidos é alta ou os custos de mudança de fornecedor são bastante elevados;
- Os fornecedores têm condições de integrar verticalmente, a jusante, isto é, têm capacidade para integrar internamente a atividade do cliente.

- Poder negocial dos clientes:

Na mesma medida, poder negocial dos clientes faz-se sentir através de imposições de diminuição de preços e melhoria da qualidade dos produtos, o que reflete um aumento dos custos e rentabilidade da indústria (Porter, 1980).

Tal como na força anterior, Porter (1980) apresenta alguns fatores que influenciam o poder negocial dos clientes. Assim, este tende a ser maior quando:

- O volume de compras é grande;
- Os produtos não têm grande diferenciação e os custos de mudança de fornecedores são baixos;
- Os clientes são bastante informados, isto é, têm conhecimento da dimensão da procura, preços de mercado e custos de produção do fornecedor;
- Os clientes têm capacidade de integrar verticalmente, a montante, isto é, têm capacidade para produzir internamente o que compram ao fornecedor.

- Rivalidade entre concorrentes:

A rivalidade entre concorrentes, principal impacto na atratividade de uma indústria, tem em consideração a interação das empresas existentes numa determinada indústria, nomeadamente a intenção de aumentar a sua quota no mercado ou conquistar uma posição mais favorável relativamente aos concorrentes.

Desta forma, Magretta (2012), classifica diversas formas de atuação dos concorrentes, no âmbito da rivalidade, como a publicidade, o lançamento de novos produtos, estabelecimento de preços mais baixos (mais concorrentes) ou ainda oferecer um melhor serviço ao cliente. Assim, a rivalidade de uma indústria considera-se mais intensa quando as empresas são mutuamente dependentes, isto é, a ação de uma empresa dá origem a retaliações das concorrentes. De uma forma mais abrangente, Porter (1980) define 7 fatores que influenciam a rivalidade da indústria:

- Grau de concentração da indústria, sendo que a rivalidade aumenta a par com o número de concorrentes na mesma indústria, uma vez que competem pelos mesmos recursos e clientes;
- Taxa de crescimento da indústria, na medida em que uma taxa de crescimento elevada, significa maior número de vendas;
- Dimensão dos custos fixos, que quanto maiores são, mais difíceis são de suportar;
- Grau de diferenciação e custos de mudança, que quanto menor for, maior é a rivalidade;
- Capacidade da indústria, que mal medida poderá causar desequilíbrios na oferta e desvalorização dos produtos e/ou serviços comercializados;
- Implicações estratégicas, derivadas da possibilidade de existirem 2 ou mais empresas com interesses estratégicos em comum, aumenta a rivalidade;
- Barreiras à saída, que quanto mais altas são, mais impedem as empresas de sair do mercado, aumentando a rivalidade da indústria.

Em suma, Porter (2001) apresenta o modelo das 5 forças de Porter como um grande contributo na classificação da atratividade de uma indústria, na medida em que, quanto maiores as forças, menor a atratividade da indústria e, conseqüentemente, menor a

probabilidade de entrarem novos concorrentes. As cinco forças têm diferentes impactos sobre a rentabilidade das empresas. Assim, quanto maior a ameaça de entrada de novos concorrentes, a ameaça de entrada de produtos substitutos e o poder negocial dos clientes, maior será a pressão para a diminuição do preço. No que toca ao poder negocial dos fornecedores, quanto maior for, maiores os custos e conseqüentemente menor será a rentabilidade da empresa. A intensidade da rivalidade na indústria tem impacto tanto no custo como no preço, ou seja, quanto mais forte for esta força, maior será a pressão para a diminuição do preço e aumento do custo.

### **2.3.2. Análise ao meio interno**

Com o propósito de identificar os pontos fortes e pontos fracos da empresa, procede-se à análise interna da empresa (Dess et al.,2014). Nesta análise, consideram-se não só as relações entre as atividades constituintes da cadeia de valor da empresa, mas também as características do modelo de negócio e dos recursos detidos pela empresa, que devem ser geridos e integrados de forma a gerarem uma vantagem competitiva.

#### Modelo de negócios

O modelo de negócios de uma empresa é um resumo de como uma empresa cria valor, devendo assim ser simples, intuitivo e relevante, de forma a simplificar o funcionamento complexo de uma empresa (Osterwalder e Pigneur, 2010). O Modelo de Negócio Canvas (BMC) descreve, de forma sucinta, como uma organização cria, entrega e captura valor, articulando nove blocos, respetivamente: Segmento de Clientes; Proposta de Valor; Canais; Relacionamento com Clientes; Fontes de Receita; Recursos-Chave; Atividades-Chave; Parcerias-Chave; Estrutura de Custos.

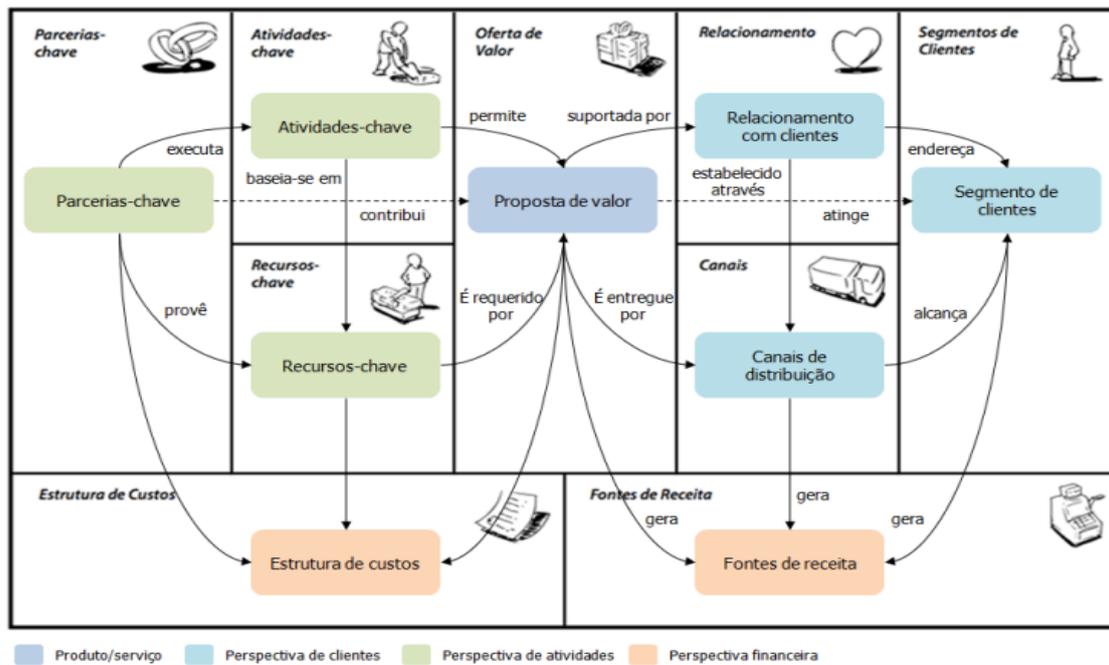


Figura 3-Business Model Canvas. Fonte: Azevedo et al, 2017.

O modelo de negócios, nesta abordagem representa, de forma abstrata, elementos-chave de um negócio, mostrando o que a empresa vende (através da proposta de valor), qual é o público-alvo, quais os processos fulcrais para desenvolver esse negócio, incluindo a estrutura de custos e fontes de receita e, por fim, qual a relação que é estabelecida entre a empresa e os consumidores (Osterwalder & Pigneur, 2011). Assim, através das estruturas, processos e sistema organizacional, o BMC é um esquema que orienta a empresa na definição e implementação das estratégias.

Os clientes são agrupados de acordo com as características que representam (necessidades ou tradições em comum) no bloco Segmentos de Clientes. No entanto, é no bloco Relação com clientes, que se representa o tipo de relação que a empresa estabelece com cada segmento de cliente. Já os Canais, evidenciam o modo de comunicação e transmissão da proposta de valor com cada segmento, incluindo a forma como a empresa interage com os clientes (Osterwalder & Pigneur, 2011).

A Proposta de Valor representa a área da oferta, benefícios que a empresa oferece aos seus clientes, isto é, denota não só como a empresa cria ou acrescenta valor para um determinado segmento de clientes, mas como se diferencia da concorrência.

Na perspectiva da infraestrutura, incluem-se os blocos Recursos-Chave, Atividades-Chave e Parcerias-Chave, ou seja, os recursos essenciais ao funcionamento da empresa que

permitem a produção e entrega de valor aos clientes, as tarefas necessárias ao funcionamento do modelo de negócios e a rede de fornecedores e/ou parceiros fundamentais à otimização do modelo, redução de riscos e aquisição de recursos (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Por fim, a viabilidade financeira é analisada através do bloco Fontes de Receita, identificando como a empresa gera rendimentos, e da Estrutura de Custos, envolvendo os principais gastos aliados ao funcionamento da empresa.

Estas nove dimensões permitem, segundo Osterwalder & Pigneur (2011), uma análise rápida e a visualização completa dos principais itens do modelo de negócios da empresa, contribuindo para a gestão eficiente da organização.

De salientar ainda que, neste modelo, o Canvas, Osterwalder e Pigneur (2011) utilizaram conceitos de Design Thinking. Este método orienta o pensamento como o de um designer e é frequentemente utilizado na criação de produtos e inovação de negócios. Ao colocar as pessoas no centro do desenvolvimento de um projeto, o produto ou negócio mantém-se alinhado com as expectativas do cliente. Além disso, estimula a criatividade, curiosidade, validações interativas e o foco no cliente (Teixeira, 2014).

Ao utilizar este método, a empresa consegue rapidamente testar a proposta de valor com os clientes e determinar qual a melhor maneira de o entregar. Ao articular os pressupostos de cada área (clientes, empresa e finanças), a proposta de valor é testada, refinada e validada com os clientes (Teixeira, 2014).

#### Análise dos recursos e capacidades

Pela perspectiva de Barney (1991), a vantagem competitiva das empresas pode ser justificada pelo usufruto correto dos recursos e capacidades que a empresa detém. Os recursos de uma empresa são os meios ou ativos que a empresa tem acesso e pode aproveitar (o que temos) e as capacidades são as formas com que esses ativos são utilizados (o que fazemos) (Grant, 2008).

Estes recursos podem ser classificados sob a forma de recursos físicos, integrando-se as máquinas, edifícios, patentes, sistemas de computador, recursos financeiros, que abrangem por exemplo, balanços, cash flows, fundos monetários e recursos humanos. Aqui incluem-se os colaboradores, gestores, parceiros, fornecedores, entre outros. Cada tipo de recurso gera capacidade distintas como: formas de atingir a eficiência ou produtividade (no

caso dos recursos físicos), gerar fundos, cash flows, débitos ou créditos (no decorrer dos recursos financeiros) e como os indivíduos relacionados com a empresa adquirem e utilizam a experiência, *skills*, conhecimentos, constroem relações e motivam os outros (no caso dos recursos humanos).

Para classificação de recursos e capacidades da empresa pode ser utilizada a análise VRIO. O nome desta análise decorre de um acrônimo que junta os quatro critérios segundo os quais os recursos são classificados: Valor, Raridade, Imitabilidade e se são explorados pela Organização (Barney, 2012). Esta análise diz-nos que recursos que são valiosos, raros, têm altos custos de imitação e são explorados pela organização, podem conferir à empresa uma vantagem sustentável.

O modo como os recursos e capacidades da organização são valorizados pelos clientes e de que forma estes ativos permitem uma resposta da organização às oportunidades e ameaças do ambiente, caracteriza o valor do recurso ou capacidade. Já a raridade do recurso ou capacidade decorre da sua presença no mercado, isto é, quanto menos concorrentes possuem esse ativo, mais raro ele é. Quanto à imitabilidade, esta é medida pela quantidade de adversidades e custo associado à imitabilidade de um dado recurso, quanto maior for, menor a probabilidade de ser replicado pelos concorrentes. Por fim, tem em consideração a capacidade da empresa em explorar os seus recursos (Barney, 1991). Este método demonstra que existe um efeito aditivo, como mostra o quadro a seguir, no que diz respeito à criação de vantagem competitiva sustentável.

Recurso					
E m p r e s a	Valioso?	Raro?	Imitável?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas
	Não	---	---	---	Desvantagem competitiva
	Sim	Sim	---	---	Paridade competitiva
	Sim	Sim	Sim	---	Vantagem competitiva
	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

*Tabela 1-Análise de recursos VRIO. Adaptado de Barney (2012).*

### 2.3.3. Análise SWOT

Alinhados os fatores críticos de sucesso com as competências centrais da empresa, torna-se pertinente relacionar as características do seu meio envolvente, nomeadamente as

oportunidades e ameaças, com os pontos fortes e fracos da empresa. Uma ferramenta que combina as análises (externa e interna) é a SWOT (Whittington, 2020).

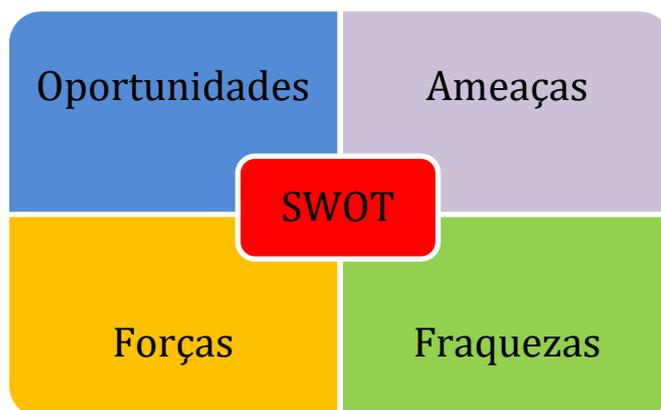


Figura 4- Matriz SWOT. Autoria própria.

As forças identificadas na análise interna contribuem para a manutenção da sua vantagem competitiva relativamente aos concorrentes. Uma empresa tem uma força quando tem uma vantagem interna em relação aos concorrentes. Já uma fraqueza é uma característica interna que pode interferir ou prejudicar o negócio de uma empresa, sendo por isso necessário de resolver ou contornar (Magretta, 2012).

Da análise ao ambiente externo resulta a identificação de oportunidades e ameaças a uma organização. De facto, o meio envolvente é dinâmico, significando, portanto, que uma ameaça identificada hoje, poderá constituir uma oportunidade no futuro, tudo depende do *timing* (Whittington et al., 2020).

Desta forma, Dess et al. (2014) refere que a análise SWOT permite desenhar estratégias empresariais que:

- Tirem proveito das forças da empresa;
- Eliminam ou diminuem os pontos fracos;
- Aproveitem as oportunidades que o meio oferece;
- Protejam as empresas das ameaças identificadas.

Na construção de uma análise SWOT, cada fator deve ser claro em termos de importância, isto é, deve privilegiar-se pontos fortes ou fracos que permitam à organização distinguir-se das restantes, dar mais ênfase a oportunidades e ameaças que estão

diretamente relacionadas com a empresa e ser concreto com as conclusões. Assim, o resultado da análise, poderá ser facilmente interpretado pelo gestor e órgãos da direção da empresa em análise, dando um sustento às decisões estratégicas tomadas (Dess et al, 2014).

De acordo com Dess et al. (2014), a análise SWOT confere algumas vantagens, tais como:

- 1) Força os gestores a considerar fatores externos e internos à empresa em simultâneo;
- 2) Ao identificar as oportunidades e ameaças do meio envolvente, permite uma reação proativa em vez de reativa;
- 3) Enfatiza o papel da estratégia em relacionar as condições do meio com as características da empresa;
- 4) Por ser uma ferramenta simples, é facilmente adotada sem carecer de rigor analítico.

#### **2.4. Formulação estratégica**

Segundo Whittington et al. (2020), quando as empresas acrescentam novas unidades de negócio ou novas capacidades, a sua estratégia competitiva deve envolver as escolhas relativas às unidades de negócio ou mercados competitivos. Dependendo dos objetivos definidos e contexto das metas delineadas, podem ser contempladas várias estratégias.

Como referido anteriormente, as estratégias são as decisões tomadas pela empresa em relação a investimentos, compromissos e outros aspetos relativos à sua atividade, com o objetivo de criar e manter a vantagem competitiva. Assim, a estratégia de uma empresa deve ser definida, segundo Dess et al., (2014), a nível corporativo, isto é, onde a empresa quer competir e a nível de negócio, determinando a forma de como quer competir.

Relacionada diretamente com empresas que têm diversos negócios com estratégias independentes, a análise e formulação da estratégia corporativa deve incluir não só a análise à carteira de clientes, bem como prever a evolução de cada um dos negócios. A matriz BCG auxilia neste ponto, uma vez que relaciona a quota relativa do mercado com a taxa de crescimento do negócio através de uma análise matricial (Teixeira, 2013).

### 2.4.1. Estratégia corporativa

As estratégias corporativas debruçam-se sobre o âmbito da organização, vendo-a como um todo, assim maximizam os processos, capital humano e outros recursos, de forma a sintonizá-los. As decisões, nesta estratégia, passam a ser sobre as áreas de negócio, considerando fatores como a indústria ou geografia na qual se pretende atuar e como é feita a distribuição eficiente de recursos pelas múltiplas unidades de negócio. O âmbito de uma organização considera o fator diferenciação em duas dimensões: produtos e mercados (Whittington et al. 2020).

A estratégia corporativa é a direção que a empresa deve seguir para crescer. Ansoff (1988), define numa matriz, quatro direções para o crescimento organizacional.

Produtos/ Serviços			
		Existente	Novo
Mercados	Existente	<b>A</b> Penetração no Mercado	<b>B</b> Desenvolver produtos e serviços
	Novo	<b>C</b> Desenvolver o mercado	<b>D</b> Diversificação

*Tabela 2-Direções da estratégia corporativa. Autoria própria, adaptado de Ansoff (1988).*

De forma geral, a posição inicial de uma empresa é a zona A, podendo optar por desenvolver essa estratégia (penetrar o mercado) ou aumentar a sua diversidade ao longo dos eixos, isto é, desenvolver um novo produto ou desenvolver o mercado. O aumento da diversidade de produtos e dos mercados denomina-se de diversificação.

Quando a empresa opta por se desenvolver, pode optar pela estratégia de desenvolvimento de produtos e/ou serviços que estejam relacionados com o mercado existente (zona B) ou testar os produtos e/ou serviços existentes num novo mercado (zona C). Em alternativa a estas duas estratégias de crescimento, a empresa pode ainda optar por avançar nos dois sentidos, isto é, adotando uma estratégia de diversificação com novos produtos e/ou serviços, sem relação com os existentes, em mercados distintos (zona D).

Em detalhe, Ansoff (1988) refere empresas podem optar pelas seguintes estratégias:

A. Estratégia de penetração no mercado

Considerada a estratégia menos arriscada da matriz, é majoritariamente adotada por empresas pouco diversificadas, envolvendo o aumento da quota de mercado com a atual oferta. Ao desenvolver as capacidades atuais da empresa, esta pode tornar-se mais eficiente e eficaz, aumentando a sua vantagem competitiva no mercado. Capacidades mais desenvolvidas resultam num melhor trabalho, melhor conhecimento de mercado e conseqüentemente melhor capacidade de negociação e por isso com maior poder face aos concorrentes e fornecedores (Modelo das 5 forças de Porter), melhores economias de escala e benefícios resultantes da curva da experiência (Whittington et al., 2020).

#### B. Estratégia de desenvolvimento de produtos ou serviços

Nesta estratégia, a empresa percebe as necessidades dos clientes e identifica uma oportunidade em vender mais. Assim procura oferecer um novo produto ou serviço num mercado já existente, podendo envolver vários níveis de diversificação ao longo do eixo dos produtos/serviços da tabela acima. Implementar este tipo de estratégia faz sentido e é mais bem-sucedida quando a empresa opera num mercado extremamente competitivo onde a inovação constante de produto é necessária para prevenir o comodismo dos produtos, a empresa tem uma quota de mercado considerável e uma marca forte, o mercado tem um grande potencial de crescimento e a empresa tem uma boa equipa e capacidade para investir em pesquisa e desenvolvimento.

As vantagens associadas a esta estratégia são o aumento da oferta para os mesmos segmentos de clientes, utilizando processos semelhantes. No entanto, o desenvolvimento de produtos reflete também um aumento de custos e risco, associados à gestão de recursos e de projeto (Whittington et al., 2020).

#### C. Estratégia de desenvolvimento de mercado

Comparativamente à estratégia anterior, uma estratégia de desenvolvimento de mercado torna-se mais atrativa na medida em que representa menores custos associados e é mais rápida de implementar (Whittington et al., 2020). A estratégia de desenvolvimento de mercado envolve, tal como referido anteriormente, oferecer os mesmos produtos/serviços em novos mercados. Aqui, o grau de diversificação varia ao longo do eixo vertical da tabela, ou seja, do mercado, tendo como objetivo captar novos clientes ou novas áreas geográficas.

Whittington et al., (2020) salienta ainda que a esta estratégia alia-se à estratégia de diversificação de produto, na ótica do embalagem ou do tipo de serviço oferecido, requerendo uma maior despesa em campanhas de marketing, por exemplo.

#### D. Estratégia de diversificação

A diversificação pode ser de duas formas: relacionada e não relacionada. Tanto as estratégias de desenvolvimento de produto/serviço e desenvolvimento de mercado, são consideradas estratégias de diversificação relacionada, uma vez que estão associadas ao negócio atual da empresa, a estratégia de diversificação não relacionada remete para a expansão da organização para novos mercados com um modelo de negócios diferente do existente (Whittington et al., 2020).

Nesta estratégia os autores referem que, o novo negócio, ao pertencer ao grupo mãe, gera valor na medida em que beneficia da reputação já estabelecida pelo negócio mãe, captando os clientes que já têm confiança no negócio, além de herdar os conhecimentos, capacidades e recursos do negócio já existente, permitindo a redução de custos. Desta forma uma estratégia de diversificação pode ajudar a empresa a atingir três objetivos: crescimento, estabilidade e flexibilidade, dependendo das metas estratégicas que pretende alcançar.

Existem três tipos de diversificação: Integração vertical, quando a empresa internaliza várias etapas sucessivas de uma cadeia de produção; Diversificação horizontal, referente à oferta de novos produtos que podem interessar aos consumidores já existentes; a diversificação concêntrica, que consiste em entrar um novo mercado com um novo produto que seja próximo aos existentes e por fim a diversificação conglomerada. Nesta diversificação não há ligação operacional ou estratégica com o negócio “mãe”. A lógica, neste tipo de estratégia prende-se a questões financeiras, nomeadamente à gestão do investimento no portfólio de negócios (Ansoff, 1988).

A decisão de optar por uma estratégia de diversificação, assume por si um risco superior ao das outras estratégias, e por isso, deve ser baseada em questões macro competitivas e ambições da gestão, tais como: explorar as economias de escala derivadas dos ganhos de eficiência associados à exploração de novos produtos e/ou mercados; aumentar as capacidades de gestão, na medida em que estas capacidades podem ser

aplicadas no portfólio de negócios; ou aumentar o poder de mercado (Whittington et al. 2020).

#### **2.4.2. Estratégia de negócio**

Como referido anteriormente, a estratégia competitiva ou de negócio está diretamente relacionada com a forma com que a empresa compete com os seus concorrentes de mercado de forma a ter vantagem competitiva (Whittington et al. 2020).

De forma a criar e manter uma vantagem competitiva sustentável, Porter (1996), define três estratégias que a empresa pode implementar de forma a conquistar uma maior vantagem competitiva.

Em primeiro lugar, surge a estratégia de liderança em custos, isto é, a empresa procura liderar o mercado ao produzir a um custo inferior que os concorrentes. Esta estratégia exige a adoção de táticas como a de ajustar as infraestruturas de forma que sejam eficientes à escala, reduzir os custos com base na curva da experiência ou minimizar os custos associados a todas as atividades da cadeia de valor como os serviços ou publicidade (Desse et al. 2014). De notar que, fatores como as inovações tecnológicas ou mesmo com evoluções do produto, podem provocar uma dissipação da vantagem competitiva conquistada sendo essencial que a empresa acompanhe o mercado.

A segunda estratégia genérica de Porter é a da diferenciação, ou seja, a empresa especializa-se em produtos únicos que representam maior valor para o cliente e por essa razão, este está disposto a pagar mais. Neste tipo de estratégia torna-se essencial que a empresa identifique não só o seu público-alvo, mas também quais os seus principais concorrentes no mercado, de forma que o produto desenvolvido satisfaça a procura (Desse et al. 2014). Contrariamente ao que acontece na estratégia anterior, aqui os custos associados à produção são elevados, nunca ultrapassando os ganhos.

As vantagens associadas à adoção de uma estratégia de diferenciação passam pela fidelização de clientes e a conquista de maiores margens de lucro. Em contrapartida, surgem os custos associados à diferenciação de um produto ou serviço assim como a conservação da vantagem por diferenciação, que pode ser comprometida pela concorrência (Porter, 1996).

Em terceiro, Whittington et al. (2020) destaca a estratégia de foco, em que a empresa procura especializar-se num determinado segmento de mercado, adaptando os

seus produtos ou serviços às necessidades desse segmento, deixando os restantes de parte. A vantagem competitiva resulta do foco num só segmento, destacando-se daquelas que procuram dedicar-se a vários segmentos de mercado, o que pode ter desvantagens em termos de coordenação, compromisso ou inflexibilidade. Este tipo de estratégia pode focar-se no custo ou na diferenciação (Dess et al. 2014).

Whittington et al. (2020), refere que o sucesso de uma estratégia de foco depende de um dos seguintes fatores:

- Distinção das necessidades dos segmentos;
- Distinção das cadeias de valor, isto é, que sejam difíceis ou dispendiosas de imitar;
- O segmento selecionado deve ser viável economicamente na medida em que, devido às alterações de procura/oferta, poderão tornar-se pequenos.



### **3. Planeamento estratégico da EoT**

#### **3.1. Evolução de empresa**

Pedro Guimarães, o atual gestor do grupo, cresceu e formou-se em ourivesaria numa das primeiras lojas do grupo, localizada em Mangualde. Quando assumiu a liderança em 2001 das duas lojas existentes, contava com um inventário vasto, parado e pouco rentável.

Mangualde, uma cidade localizada no planalto da beira-alta, com cerca de 19 880 habitantes tem sofrido com a evolução do envelhecimento da população e migração dos jovens para os principais centros empresariais, fenómeno que preocupou desde cedo a empresa. Com uma ambição sustentada de conquistar novos mercados, diversificar a carteira de clientes e desmistificar a ideia de que os artigos de ourivesaria são clássicos, caros e substituíveis, procura adaptar a oferta aos vários segmentos de clientes assim como estabelecer um vínculo de confiança e parceria com todos os seus clientes.

Em 2007, ainda em nome individual, Pedro Guimarães, remodelou as duas lojas, dando-lhes um ar mais sofisticado e inovador. A sede da empresa, contava com 7 colaboradores e com um volume de negócios anual de cerca de 800 mil euros em Mangualde. Já em 2009, com a visão da empresa alinhada para conquistar uma boa posição no mercado, deram início ao investimento na capital de distrito com maiores oportunidades, Viseu.

Desta forma, a estrutura de negócio foi reformulada com o intuito de fundamentar alicerces para poder crescer, investiu em recursos tecnológicos e de marketing. Assim, a empresa EoT foi constituída, em março de 2009, como sociedade comercial por duas quotas, com um capital social de 100.000 €, denominada de Esquecer o Tempo, Lda. (EoT), passando a operar no mês seguinte.

Com a inauguração da IP5, as oportunidades e ameaças ao negócio foram reavaliadas e o investimento pensado, foi colocado em prática. Além das oportunidades proporcionadas por este acesso, nomeadamente o fácil acesso à cidade de Mangualde, também representava uma ameaça, dando uma saída ao consumidor para mercados mais apetecíveis e com maior oferta.

Em junho do mesmo ano (2009), abriram loja nas galerias da estrutura comercial do hipermercado *Intermarché* em Ranhados, denominada de “Petra”. Com um conceito jovem

e atual, contava com joalheria e relojoaria de marcas internacionalmente conhecidas como a Pandora, Swatch, Tissot, Seiko e One, além das peças em ouro e prata habituais.

Coincidente com o *boom* das tecnologias e com o intuito de conquistar novos públicos e segmentos de mercado, a ideação de uma versão de *e-commerce* do negócio era incontornável e estabeleceu-se em dezembro de 2010, sobre o domínio de “[www.Pereirinha.pt](http://www.Pereirinha.pt)”.

Com um modelo de negócio bem estruturado e com um crescimento ponderado e consistente, contava em 2015 com o total de 18 colaboradores e um volume de negócios de 1 774 412,21€, o que chamou a atenção de empresas como a *Sonae*. Por esta altura surgiram propostas como a abertura de lojas nas galerias dos hipermercados *Continente* de Tondela e de Viseu, na Avenida da Bélgica. De facto, expandir o negócio para Tondela não constava nos planos de investimento da empresa, no entanto tomar essa decisão atraiu investidores da primeira grande superfície comercial de Viseu, o *Palácio do Gelo*. Ao chegar a acordo com a *Visabeira*, empresa detentora da superfície comercial, a EOT contava com 4 lojas na cidade, e atingiu um volume de negócios de 2 425 081,88 €. No entanto, era do interesse dos gestores que a marca *Pereirinha* não fosse conotada como uma loja de shopping e, por essa razão, a loja *Petra* encerrou em 2016.

Com a necessidade de crescimento, racionalizar as operações, concentrar recursos, aproximar dos focos de trabalho e pensar o investimento para captar novos mercados, a sede da empresa saiu de Mangualde e mudou-se para a Rua Direita, uma das emblemáticas ruas da cidade de Viseu. Um dos objetivos desta decisão era ficar mais próximo do público que não era captado nas superfícies comerciais onde a *Pereirinha* já estava presente. Assim, foi aberta uma loja no piso térreo da sede.

Quando comparado com a tendência de mercado do setor em que opera, a *Pereirinha* mostra resultados positivos desde 2016, apresentando um crescimento do volume de vendas, como podemos observar no gráfico abaixo.

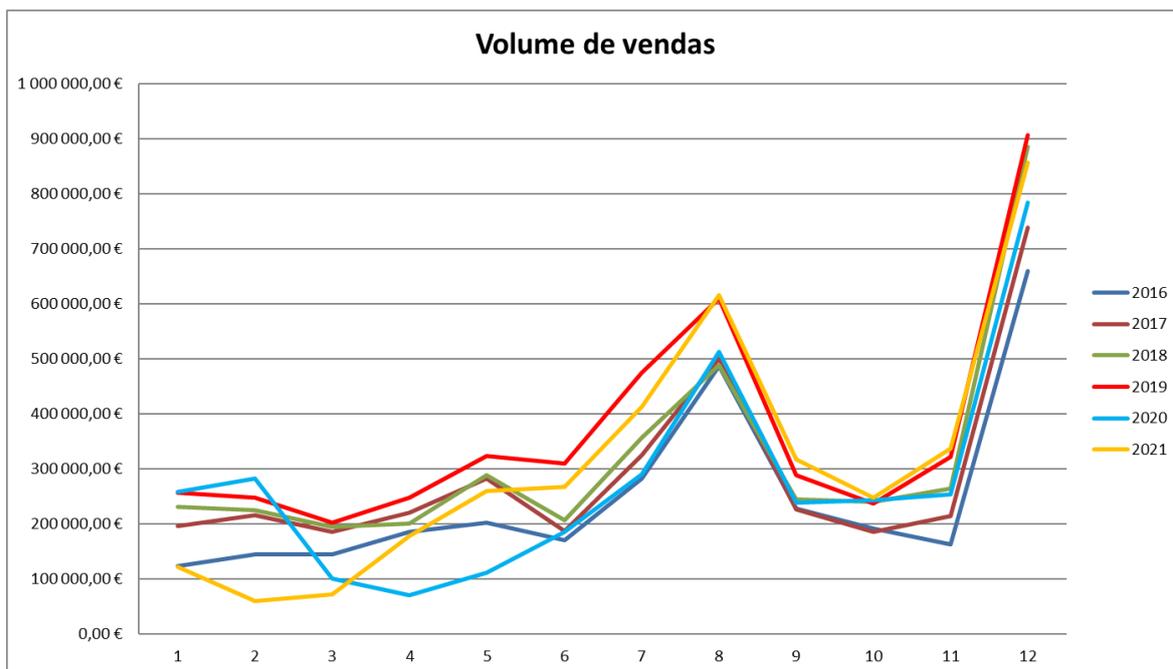


Figura 5-Evolução do volume de vendas (€) da EoT (2016-2021)

Os últimos 3 anos foram muito desafiantes, não só devido à pandemia provocada pela COVID-19, uma vez que houve uma alteração das tendências e padrões de consumo. Embora esteja explícita em toda a equipa da empresa a vontade de alcançar melhores resultados e crescer a nível de vendas (físicas e online), os objetivos estratégicos a médio e longo prazo da *Esquecer o Tempo, Lda.*, embora definidos, carecem de uma estratégia para os atingir.

### 3.2. Análise da missão, visão e objetivos estratégicos da empresa

A missão da Esquecer o Tempo é: ser o parceiro perfeito em todas as datas comemorativas, procurando estabelecer laços e elos de confiança com todos os seus clientes, através da qualidade e diferenciação do atendimento. Pretende criar, encontrar e desenvolver acessórios de Ourivesaria e moda de forma a antecipar e satisfazer as necessidades do cliente.

Desta forma, vai de encontro aos pressupostos referidos no capítulo anterior no que refere à caracterização de uma boa declaração de missão. A missão da EoT esclarece, não só o compromisso e singularidade da empresa, bem como denota claramente as prioridades estratégicas da empresa em termos de objetivos: estabelecer uma relação de confiança com

os seus clientes, ter um atendimento personalizado e satisfazer as necessidades dos diversos segmentos de clientes.

Já a visão da EoT é: Que os acessórios de ourivesaria e moda possam enriquecer a vida, perpetuando emoções e sentimento. De certa forma é curta, ambiciosa e realistas, características que segundo Dess et al. (2014), caracterizam uma boa visão. No entanto, ao não ser facilmente deduzido da visão qual o objetivo futuro da empresa, deixa margem para explorar vários objetivos do negócio.

Os objetivos estratégicos da Esquecer o Tempo, Lda. Foram traçados como linhas orientadoras a 3 anos, baseados em objetivos trimestrais após implementação. Tendo em conta a meta SMART, os objetivos estratégicos são:

<b>Objetivos a 3 anos (linhas orientadoras)</b>	<b>Objetivos a alcançar no fim do 1º trimestre</b>
Consolidar a equipa e alinhá-la na estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Implementar o projeto 12 Steps em atual desenvolvimento;</li> <li>● Focar o atendimento no cliente/ sentido da visita e não no produto;</li> <li>● Decidir as formações do próximo ano.</li> </ul>
Consolidar o modelo de negócio da empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Implementar campanhas segmentadas;</li> <li>● Aumentar o nº de faturas em 10% da loja Viriato;</li> <li>● Eliminar o stock de ouro de 9k (Fundir);</li> <li>● Medir a aprendizagem resultante da formação “Assistências”.</li> </ul>
Eliminar 90% da dívida da empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Manter a equipa focada nos objetivos definidos pela direção;</li> <li>● Reduzir os investimentos extraordinários.</li> </ul>
Consolidar a estratégia da loja online para que seja o driver principal da EoT	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Focar a loja online na experiência do utilizador;</li> <li>● Aumentar a % de clientes 360º (online e offline);</li> <li>● Aumentar o número de seguidores e a interação dos clientes nas nossas redes sociais.</li> </ul>
Incluir no modelo de negócios a ótica da sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desmistificar a compra de metais preciosos usados</li> </ul>

*Tabela 3-Objetivos a três anos e objetivos a alcançar no final do primeiro trimestre.*

### **3.3. Análise estratégica da empresa**

Tal como referido no capítulo anterior, após a identificação e análise da missão, visão e objetivos estratégicos da empresa, procede-se à análise estratégica da empresa em estudo. O caminho que as análises irão tomar será do contexto geral para o particular, iniciando-se então na análise do contexto ambiental (ou geral), seguindo-se a análise ao ambiente transacional, a análise ao modelo de negócios e por fim a análise aos recursos e capacidades.

#### **3.3.1. Análise externa**

##### **3.3.1.1. Ambiente geral**

Nesta análise, ao ambiente geral, irei utilizar a análise PESTAL, considerando as envolventes política, económica, tecnológica, ambiental e legal, respetivamente.

- **Envolvente Política**

Em termos de políticas fiscais, Portugal é um dos países europeus com impostos mais altos sobre as empresas. Um estudo recente do Banco de Portugal (2022), conclui que as empresas em Portugal pagam uma taxa efetiva de IRC de 25%, que pelo facto de se ter mantido relativamente estável espelha, de certa forma, a estabilidade política que se tem sentido no governo português. Portugal conta com um governo de maioria de esquerda há cerca de 8 anos e, nas últimas eleições autárquicas, o partido socialista conquistou a maioria absoluta. Um artigo publicado no Jornal Expresso em 2022, mostra que segundo a Informação Empresarial Simplificada (IES), a taxa efetiva de imposto paga pelas empresas, entre 2010 e 2019, manteve-se constante, ao contrário da taxa nominal de IRC, que desceu cerca de 4 pontos percentuais.

Ainda neste artigo, se reflete sobre a carga fiscal incidente nas empresas portuguesas que, tendencialmente, baixa com o endividamento, uma vez que os juros pagos sobre estes instrumentos financeiros são considerados custos. Além disso, os parâmetros de IRC têm uma propensão em favorecer empresas que detenham um maior número de ativos fixos, ou seja, ativos perecíveis de amortização para efeitos fiscais e, por essas razões, têm intensidade capitalística, resultando numa menor taxa efetiva aplicável.

Em 2021, o governo português apresentou o novo plano de recuperação e resiliência que prevê cerca de 2,9 mil milhões de euros alocados à transformação digital das empresas portuguesas e dos organismos estatais que tenham como objetivo atualizar e inovar o seu plano de negócios (Governo de Portugal, 2021). Além deste apoio, existem programas governamentais como o Portugal 2020 ou o Centro 2020, que pretendem, entre outros objetivos, estimular a produção de bens e serviços transacionáveis e estimular a competitividade das PME (Portugal 2020) e de empresas do centro de Portugal, respetivamente.

- **Envolvente Económica**

Em 2021 o produto interno bruto (PIB) registou a maior evolução percentual desde 1990, de 4,9%, crescimento que é justificado essencialmente pelo peso crescente do consumo privado e do investimento, após um ano conotado pelo decréscimo de todos os parâmetros de cálculo do PIB (consumo privado, gastos governamentais, investimento, exportações-importações). Embora este indicador, tenha atingido os valores pré pandémicos no primeiro trimestre de 2022, estima-se que a economia portuguesa irá sofrer impactos indiretos do conflito internacional, aumentando a incerteza e os valores da inflação, nomeadamente nas componentes energéticas e alimentares.

O boletim de junho de 2022 do Banco de Portugal estima uma taxa de variação anual do PIB, utilizada para estudar os aumentos ou diminuições que a produção de uma economia experimenta em determinados períodos, de 6,3% em 2022, que contrasta com a prevista no boletim de março, 4,9%, significando que, mesmo que a economia estagne após o primeiro trimestre de 2022, os efeitos base, que no caso português se reflete no dinamismo do turismo, fazem aumentar este indicador. No entanto, projeta-se uma dissipação dos choques a partir de meados de 2022, devido à adoção de políticas económicas adaptadas às pressões inflacionistas, que irá agravar as condições de financiamento ao longo do período de previsão.

De acordo com o boletim económico publicado pelo Banco de Portugal em junho de 2022, economia mundial iniciou, em 2021, o processo de recuperação económica. O Boletim estima que a economia portuguesa irá crescer no primeiro trimestre de 2022, reflexo da recuperação da crise pandémica. No entanto, num cenário afetado pela invasão russa à Ucrânia, estima-se uma estagnação da economia portuguesa nos restantes trimestres do ano. A atividade industrial foi severamente afetada “disrupções nas cadeias de

abastecimento”, que associado à subida do preço nos produtos energéticos, gerou as pressões inflacionistas mais altas desde junho de 1994, noticiadas nos últimos meses (GEPEAR,2022). O boletim económico mais recente, situa a inflação portuguesa em 5,9% em 2022, reduzindo-se para 2,7% em 2023 e 2% em 2024, reflexo das pressões externas, nomeadamente no que toca a importações que deverão baixar de 11% em 2022 para cerca de 1,8% em média em 2023-24. Ainda em 2021, derivado da recuperação económica notou-se uma clara tendência de aumento dos preços externos, explicada pelo crescimento da procura global e reação lenta da oferta.

Quanto ao dinamismo empresarial, 2021 pautou-se pela existência de inúmeras restrições significativas da atividade económica, porém iniciou-se “um aumento da constituição de novas empresas e uma redução do número de processos de insolvência” (GPEAR, 2022), que pode ser justificado dada a existência de uma quantidade considerável de apoios financeiros destinados à atividade empresarial que irão permanecer nos próximos anos. Estes programas de recuperação empresarial, permitiram às empresas dos diversos setores ultrapassar com menor dificuldade as adversidades causadas pela pandemia e conjuntura internacional.

Numa perspetiva mais específica do setor de retalho de ourivesaria, joalheria e relojoaria, verifica-se uma valorização dos metais preciosos, que também deriva do contexto europeu atual. O ouro, caracteriza-se também por ser considerado uma forma de investimento, sendo que representa uma forma de reservar valor, como alternativa aos bancos o que, conseqüentemente, origina uma maior procura em períodos de instabilidade económica.

Além disso, o mercado em questão é ambíguo e está em constante mudança, devido às tendências e moda cíclica. Por fim, a volatilidade da cotação constante do ouro, obriga as empresas do setor a terem uma margem de manobra que minimize a utilização de recursos e atualizações de preços.

Nos próximos anos espera-se a receção de fundos europeus que irão contribuir no investimento para o crescimento.

- **Envolvente social**

Culturalmente o povo português aprecia e valoriza artigos de ourivesaria e joalheria. Sendo uma herança secular que passa de geração, este setor tem resistido aos

desafios que as novas gerações e tendências representam, ao reinventar procedimentos tradicionais, manteve-se moderno sem nunca descurar a tradição (Calado, 2018).

Num estudo publicado pela Marktest em 2018, estima-se um total de 3,831 mil portugueses que possuem joias ou acessórios, em que 63,4% são do sexo feminino. No entanto, a luta pela igualdade de género revela uma subida na percentagem de homens que querem usar joias. Esta tendência, já bastante notada em figuras públicas e millennials, ainda é muito pouco explorada em Portugal (Duccini, 2019).

Além do género, o estrato social, ao qual um indivíduo pertence, influencia também a compra e utilização dos bens de luxo. Assim, indivíduos de uma classe mais alta têm uma maior tendência em possuir este tipo produtos (54,4%), o que não se assemelha a indivíduos de classes inferiores (39,9%). No mesmo sentido, analisando os dados por faixa etária, a posse de artigos do setor em questão varia entre 49,1%, em indivíduos entre os 25 e 34 anos e 42,3% para pessoas com mais de 65 anos de idade (Marktest, 2018).

A acompanhar a transição digital e refletindo as restrições associadas à pandemia de COVID-19, a percentagem de indivíduos residentes em Portugal que fizeram compras através da Internet, atingiu os 40%, seguindo a tendência mundial (2022, ANACOM). Um fator que acompanha esta tendência é o aumento das qualificações e da participação no mercado de trabalho dos portugueses, que é essencial no efeito positivo num contexto de transformação tecnológica orientada para a digitalização. Além disso, o aumento de competências e conhecimentos poderá contribuir para aumentos do capital por trabalhador (Banco de Portugal, junho 2022).

- **Envolvente tecnológica**

Desde 2020, Portugal vive num contexto de incerteza. A pandemia provocada pela COVID-19 obrigou a que as empresas acelerassem a transformação digital da sua atividade e o da moda não foi exceção. Se esta transformação já era esperada devido ao aparecimento de novas tecnologias e inovações digitais, as medidas de prevenção de propagação do vírus SARS-COV-2 aceleraram a sua implementação nas empresas portuguesas. Um estudo publicado pela PwC (2020) refere que grande parte dos gestores e decisores de primeira linha, com o objetivo de manter e fortalecer a competitividade das suas empresas, apostam na transformação digital, nomeadamente depois do impacto que a pandemia provocou nos canais de compra dos consumidores portugueses e condições de trabalho, que obrigou à alteração dos modelos de negócio e métodos de trabalho. Destaca-

se principalmente o crescimento que o e-commerce teve nos últimos tempos, que proporciona inúmeras oportunidades para as empresas tais como o aumento da presença de marcas online e a expansão do uso de presença social e de plataformas, o que contribui para expansão da sua base de clientes (PHC, 2020).

A pandemia provocada pela COVID-19 veio acelerar ainda mais um processo de transição digital e “desbloquear” alguns receios de grande parte da população na sua utilização. Segundo a Revista Visão: “Mais de metade das pessoas fez mais compras online nos últimos seis meses, com destaque para os jovens dos 18 aos 24 anos (nesta faixa, a percentagem é de 70%). No geral, apenas 16% da amostra, consideram voltar às lojas físicas como local principal para as suas compras e cerca de 66% pretende continuar a comprar de forma mista”.

A LLYC publicou em fevereiro de 2022, um estudo que identifica as principais tendências tecnológicas num futuro próximo. Entre elas encontramos a evolução dos públicos fluídos, isto é, a transforação da segmentação dos consumidores, não por género ou idade, mas por comportamento e comunidade a que pertence; a tendência de armazenamento de informação de dados na *cloud*, a adoção crescente de marketing inclusivo, pensado para abranger todas as pessoas, não a maioria e a transformação cultural das empresas, passando a incluir e dar oportunidade a talentos tecnológicos que beneficiem a organização. Por fim a última tendência refere a transformação digital da liderança, exigindo gestores que pensam, agem e reagem de forma diferente.

- **Envolvente ambiental**

A sustentabilidade e responsabilidade ambiental são cada vez mais fatores chave no sucesso da estratégia de uma empresa.

Embora artigos em metais preciosos como o ouro, prata ou platina tenham um ciclo de vida superior aos produtos substitutos, sendo mais resistentes e caracterizando-se por uma longevidade considerável, não deixa de ser necessário otimizar processos e minimizar a pegada ecológica na produção de ourivesaria, joalheria e relojoaria.

De forma a estimular o setor na adoção de práticas sustentáveis, a Associação de Ourivesaria e Relojoaria de Portugal (AORP), apresentou em 2019 uma campanha dirigida essencialmente aos produtores deste tipo de produtos denominada de Portuguese Jewellery Legacy. Esta campanha assenta nos três pilares fundamentais conhecidos como os 3Rs –

Reduzir, Reutilizar, Reciclar e procura sensibilizar para o valor da joia como uma herança, ou seja, um bem intemporal e eterno.

Ao contrastar com o impacto negativo de uma economia centrada no consumismo, da produção em massa, protege as empresas do setor na medida em que ainda se caracteriza por ser bastante tradicional não só nos processos, mas como na gestão (Santos, 2019).

Além deste fator a AORP ressalta ainda a necessidade incentivar as empresas à adoção de estratégias sustentáveis no setor e motiva as empresas a orientarem a sua visão numa lógica de 360 graus (economia circular). De facto, as joias (em metais preciosos) simbolizam a herança das técnicas manuais e do talento das gerações, além de terem uma capacidade única de suscitar emoções. No entanto, a principal vantagem destes produtos é que os metais são moldáveis e flexíveis, podendo então ser continuamente reciclados, nunca perdendo valor, fechando o ciclo de uma peça e iniciando um novo.

- **Envolvente legal**

No contexto legal, o regime jurídico que integra o comércio de todos os artigos com metais preciosos, tal como à prestação de serviços pelas contrastarias é o Regime Jurídico da Ourivesaria e das Contrastarias (RJOC), aprovado na lei nº 98/2015. De forma a garantir a qualidade, identidade das peças e proteger o consumidor, este regime engloba as atividades profissionais de responsável técnico de ensaiador-fundidor de metais preciosos e de avaliador de artigos com metais preciosos e de materiais gemológicos, excluindo-se as moedas de metal precioso, de curso legal ou antigas, os quais são regidos por legislação própria, não se prevendo alterações.

A colocação no mercado de artigos com metais preciosos como o ouro, prata ou platina tal como a sua comercialização, requer a satisfação de requisitos legais tais como a obrigação ao toque dos produtos em contrastaria, ou seja, a ter uma marca comum que indique a fineza do metal.

- **Oportunidades e ameaças do ambiente contextual**

Compreender o contexto em que a empresa se insere é fundamental na definição dos objetivos da organização e, muitas vezes, pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso. Conforme mencionado acima, o objetivo principal da análise PESTAL é avaliar o ambiente de uma empresa e, consequentemente, os fatores que afetam o funcionamento

da empresa, desde questões económicas até questões sociais. Através desta análise, é possível perceber qual é o ponto de situação e quais as tendências do meio envolvente (fatores externos que afetam a empresa) e assim entender quais as ameaças e oportunidades que a empresa enfrenta (FME, 2013).

Assim, as oportunidades e ameaças identificadas na análise ao meio envolvente geral são as seguintes.

#### Oportunidades

- Existência de planos de apoio à transição digital do modelo de negócios
- Existência de planos de apoio financeiros e incentivo ao negócio;
- Previsão de crescimento do consumo interno;
- Tendência de crescimento do e-commerce;
- Valorização de artigos de metais preciosos;
- Mercado em constante mudança, tanto a nível de tendências de moda, como volatilidade do preço dos metais;
- Ouro como investimento
- Aumento da procura de artigo de ourivesaria e joalheria para homem.
- Incentivo ao negócio de compra e venda de metal precioso usado (prática sustentável)

#### Ameaças:

- Conjuntura económica e carga fiscal aplica às empresas pesada;
- Volatilidade da cotação dos metais preciosos;
- Instabilidade do negócio online;
- Mercado em constante mudança ao nível de tendências de moda;
- Burocracias associadas à comercialização destes artigos.

#### **3.3.1.2. Análise ao meio transacional**

Como referido no capítulo anterior, a análise ao ambiente transacional destina-se a diagnosticar o meio concorrencial em que a empresa em estudo se enquadra. Com o código

de atividade empresarial (CAE) 47770, a Esquecer o Tempo, Lda., sediada em Viseu, pertence ao grupo das Pequenas e Médias Empresas (PME) e enquadra-se no sector de comércio a retalho de relógios e de artigos de ourivesaria e joalheria, em estabelecimentos especializados.

Este setor, maioritariamente regional, é constituído maioritariamente por empresas familiares. As exportações têm pouco ou nenhum relevo na sua atividade comercial, contrariamente às importações, que cada vez mais têm expressão na atividade do sector, verificando-se um aumento nas compras de produtos estrangeiros em contrapartida de compras nacionais.

Relativamente ao público-alvo este é, essencialmente, o consumidor final, sendo que, em termos de distribuição, nomeadamente de produtos nacionais, os únicos intermediários são empresas do sector. Nos produtos estrangeiros, é comum existir um importador português que, posteriormente, distribui aos retalhistas.

De facto, a grande parte das empresas comercializa produtos de gama média/média-baixa, existindo pouca oferta em termos de especialização em nichos de mercado, de onde se excluem as grandes metrópoles do país, Porto e Lisboa. Aqui é possível encontrar produtos de alta gama tanto de joalheria como de relojoaria.

No que diz respeito ao número de intervenientes e volume de vendas do setor (€), o Instituto Nacional de Estatística (INE), reflete um decréscimo dos dois fatores desde 2016, como podemos observar no gráfico a seguir.

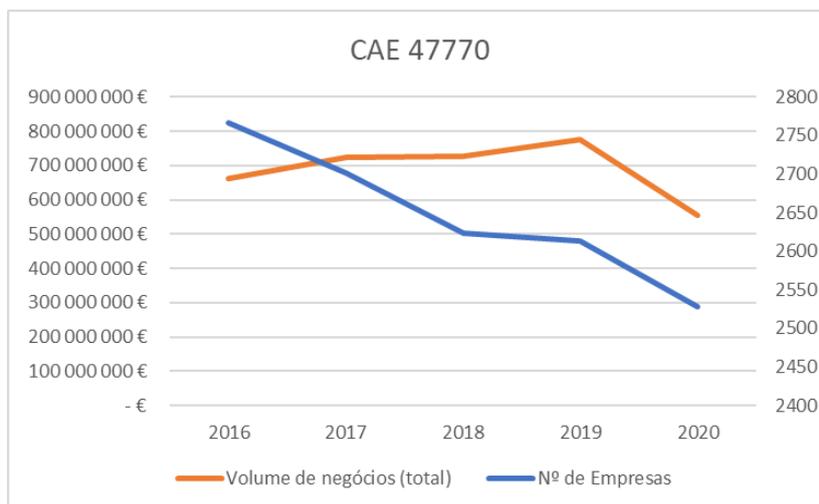


Figura 6-Evolução do setor 47770 em Portugal (2016-20).

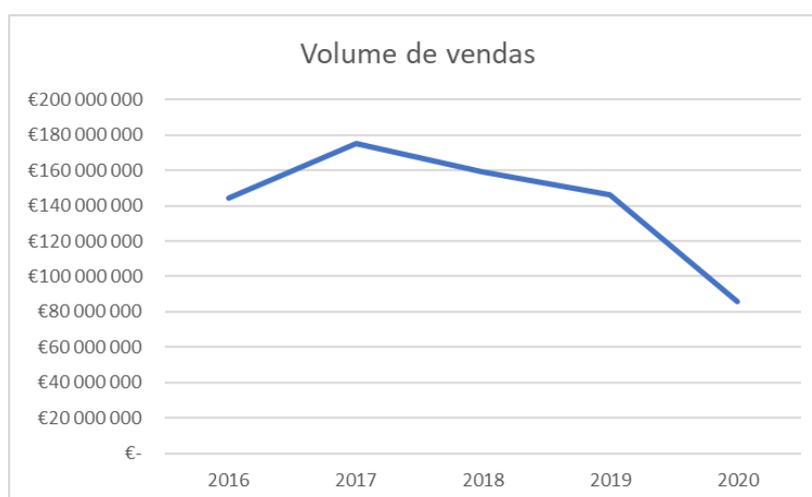


Figura 7-Evolução do volume de vendas nas pequenas empresas do setor em Portugal (2016-20).

- **Concorrentes da Esquecer o Tempo**

No geral, a concorrência no setor de comércio a retalho de produtos de ourivesaria, joalharia e relojoaria, é regional. Embora este mercado se divida em 3 grandes áreas: ourivesaria, que se define pela venda de produtos mais tradicionais em ouro, a joalharia, caracterizada por produtos de uma gama mais baixa que a ourivesaria, mas com maior variedade e a relojoaria, normalmente de uma gama superior e de marcas de renome internacional, grande parte dos agentes do setor comercializa os três.

Torna-se pertinente dividir o ambiente concorrencial em dois: o online e o físico. Uma vez que têm dimensões, oportunidades e tipos de concorrentes diferentes. Na indústria em que a EoT se insere, os concorrentes têm dimensões muito distintas. No distrito de Viseu, a

empresa tem 8 lojas físicas, não havendo uma empresa do mesmo setor com a mesma dimensão no distrito.

No distrito de Viseu, a Esquecer o Tempo, Lda. É a única empresa do setor que se posiciona no ranking das 500 maiores empresas de Viseu, publicado no Jornal das Beiras, em 359º lugar, seguindo-se a grande distância a empresa Capela e Leandro, Lda. Em 818º lugar. Tendo em conta o ranking de empresas publicado pelo Dinheiro Vivo, em 2019, as empresas a considerar como principais concorrentes são a HourZone – Relojoaria Lda. E a F P GOLD, LDA, sediadas no Porto e Setúbal respetivamente.

17	LUGAR DAS JÓIAS - OURIVESARIA, LDA	Porto	Comércio a retalho de relógios e de artigos de ourivesaria e joalheria, em estabelecimentos especializados
18	HOURZONE - RELOJOARIA, LDA	Porto	Comércio a retalho de relógios e de artigos de ourivesaria e joalheria, em estabelecimentos especializados
19	ESQUECER O TEMPO, LDA	Viseu	Comércio a retalho de relógios e de artigos de ourivesaria e joalheria, em estabelecimentos especializados
20	F P GOLD, LDA	Setúbal	Comércio a retalho de relógios e de artigos de ourivesaria e joalheria, em estabelecimentos especializados
21	ANJO, LDA	Santarém	Comércio a retalho de relógios e de artigos de ourivesaria e joalheria, em estabelecimentos especializados

Figura 8- Ranking Empresas com CAE 47770. Fonte: Dinheiro Vivo, 2019.

Já na dimensão online, a *Pereirinha* .com, encontra-se no pódio de lojas e-commerce do seu setor em Portugal, sendo os principais concorrentes online, a Boutique dos Relógios e a Zagari.

	Tráfego mensal Global	Tempo médio de visita	Média de páginas visitadas
Bluebird	172.409	00:03:43	8.91
Boutique dos Relógios	171.413	00:03:10	7.96
Pereirinha	132.031	00:05:04	5.21
Zagari	61.678	00:01:47	4.07
Casa Batalha	22.135	00:00:54	4.01
KIKO Ourivesarias	16.492	00:01:33	8.09

Figura 9-Ranking E-commerce CAE 47770. Fonte: SimilarWeb, 2020.

- **Caracterização dos concorrentes**

#### Hourzone

Empresa com mais de 9 anos de história, é sediada no Porto e representa-se no mercado sobre o domínio [www.houseoffiligree.com](http://www.houseoffiligree.com). Conta com 7 colaboradores e com um volume de negócios de 2.911.627 €.

Focada na arte da filigrana, pretende defender, através de um modelo de sustentabilidade, económico e do património cultural, a valiosidade, originalidade e exclusividade das peças em filigrana. Ao criar a *House of Filigree*, museu, atelier e boutique, ambicionam salvaguardar a filigrana de manufatura.

#### F P Gold

Fundada em outubro de 2011, a F P Gold, conta com um capital social de 50.000€ e com cerca de 19 colaboradores. Detentora da marca Golden'Tec, um negócio especializado no comércio de compra de ouro, prata, jóias e cauteias de penhor. Líder na reciclagem de Metais Preciosos, os seus colaboradores são formados de forma a garantir um serviço de excelência, sigilo absoluto e um tratamento diferenciado ao longo de todo o processo.

Aposta também na venda de ouro como investimento, através de barras certificadas a nível mundial.

## Zagari

Com um grande sucesso e reconhecimento na venda direta de alta joalheria, a Zagari foi fundada em 1999, com um design exclusivo utilizando materiais de excelência. Em dezembro de 2008, abriu a sua primeira loja no centro histórico da cidade de Chaves onde comercializavam joalheria, relojoaria e artigos em prata.

Com um conjunto de fornecedores selecionados criteriosamente, comercializa marcas reconhecidas mundialmente e no território nacional, como a One e Eugénio Campos Jóias. Desta forma, garantem qualidade e suporte técnico aos seus clientes.

Em 2009, a ZAGARI tornou-se uma das primeiras empresas portuguesas a criar uma loja online sobre o domínio de [www.zagari.pt](http://www.zagari.pt), dedicada ao comércio de joalheria e relojoaria. Numa altura em que o e-commerce se concentrava nos países economicamente mais desenvolvidos, o maior desafio da ZAGARI foi ultrapassar a desconfiança e resistência dos consumidores portugueses em comprar este tipo de artigos online. Desta forma, procuram marcar a diferença no e-commerce recorrendo a um atendimento atencioso e personalizado, flexível, sempre com o objetivo de garantir 100% de satisfação do cliente, criando uma relação de confiança.

Atualmente uma referência no comércio online do setor, são representantes oficiais de várias das principais marcas de ourivesaria e relojoaria.

## Boutique dos Relógios

Estreada no centro Colombo em 1997, a Boutique dos relógios adotou, desde cedo, uma estratégia de expansão ambiciosa. A empresa, detida pelo grupo TEMPUS, explica o sucesso pelas marcas de relojoaria comercializadas. Com um portefólio extenso, pretende abranger a totalidade dos segmentos de clientes, incluindo na sua oferta jóias, bijuteria e acessórios variados.

Com a maior rede de lojas de Relojoaria na península ibérica, conta com cerca de 42 lojas abertas com um conceito inovador e desenhado a pensar nas necessidades dos clientes. Ao aliar e manter valores como a inovação, qualidade e investimento com a tradição, experiência e conhecimento no setor, pretende satisfazer os seus clientes através do dinamismo de mercado, renovação de produto e espírito de equipa.

- **Modelo das 5 forças de Porter**

De forma a tornar esta análise de mais fácil interpretação, irei classificar a intensidade de cada uma das forças numa escala de 1 a 5. Uma força com intensidade 1, representa, portanto, uma ameaça fraca, contrariamente a um fator com uma intensidade 5, que é considerada forte.

- a. Rivalidade entre os concorrentes

Esta dimensão do Modelo de Porter diz respeito à concorrência entre as empresas que atuam nesta indústria. Aqui podemos observar dois tipos de concorrência: por um lado, concorrentes diretos em território nacional; por outro, derivado do aumento de compras online, concorrentes com plataforma de compra online como, por exemplo, a Boutique dos Relógios ou Zagari.

A rivalidade sentida a nível das lojas físicas é notória. Derivado do elevado número de concorrentes com produtos e marcas semelhantes, existe uma luta pela conquista de uma melhor posição no mercado, ter melhores campanhas de marketing e captar mais clientes.

A transição digital e a pressão sentida em ter um canal de vendas digital, está a forçar lojas físicas a terem também uma loja online ou desenvolvê-la, ou até incentivar o aparecimento de mais lojas unicamente digitais. Apesar dos custos fixos poderem ser mais reduzidos, o aumento do número de concorrentes e a maior facilidade com que cada um pode chegar aos diversos segmentos de clientes irá traduzir-se num aumento da intensidade desta rivalidade entre concorrentes.

As estratégias utilizadas pelas empresas para ultrapassar esta ameaça são frequentemente manipulação do preço, campanhas publicitárias, medidas de captação de clientes como programas de fidelização e constante inovação e introdução de novos produtos. A rivalidade entre os concorrentes no mercado é cada vez mais forte, uma vez que além de ser um mercado concentrado e com produto diferenciado, os períodos e tipos de campanhas publicitárias coincidem e são relativamente semelhantes, os custos fixos como segurança, rendas, manutenção de peças e marketing têm um grande peso da estrutura de custos das empresas da indústria. Além disso, a indústria encontra-se relativamente estagnada.

Considerando o contexto do ambiente contextual, a rivalidade da indústria tem uma intensidade 4.

#### b. Poder negocial dos clientes

Tendo em conta a situação económica do país, torna-se necessário existir uma certa flexibilidade financeira dos clientes do setor, que procuram adquirir os produtos aos preços mais reduzidos possíveis. Considerados “produtos de luxo”, são dispensáveis devido ao seu elevado valor e de última necessidade.

No que diz respeito aos preços de mercado, estes são tradicionalmente tabelados pelos importadores (Preço de Venda Recomendado) ou estão bastante nivelados, devido às burocracias associadas à comercialização, o que aproxima as pequenas empresas dos líderes de mercado. Um fator aliado à diferenciação no setor é o serviço de pré e pós-venda. Todo o acompanhamento da compra, simpatia e conhecimentos do vendedor, tal como a capacidade e rapidez no pós-venda, relacionado muitas vezes, com problemas e assistências de produto, tornam-se fatores decisivos para proporcionar uma boa experiência e a fidelização do cliente.

Tal como referido anteriormente, existe uma certa rivalidade entre concorrentes no setor da ourivesaria e relojoaria, face ao vasto leque de lojas e marcas do setor e à diferenciação dos produtos presentes no mercado. Por sua vez, o consumidor, ganha poder negocial, fazendo pressão nas empresas do setor.

Os consumidores de ourivesaria, joalharia e relojoaria procuram a diferença, qualidade, e destaque nas peças. Nesta indústria, os consumidores são geralmente fidelizados à empresa e por isso, ao adaptar a oferta à procura dos consumidores, isto é, ao garantir que estas características procuradas são satisfeitas, as empresas têm maior capacidade para diminuir o poder negocial dos consumidores.

Embora exista uma tendência para a fidelização dos clientes neste setor, os custos de mudança sentidos pelo cliente são reduzidos, dada a vasta opção de escolha, semelhança de preços e a facilidade e comodismo da compra online. A facilidade de acesso ao conhecimento do produto em aspetos relacionados com a qualidade, garantias e serviços, tais como a perceção da evolução do mercado mantêm o cliente informado e atualizado, dando-lhe poder de decisão na compra.

No que diz respeito à concorrência da loja online, nota-se um aumento da força da concorrência nas vendas online, criando maior pressão nas empresas e aumentando a rivalidade dentro do setor e o poder de negociação dos consumidores.

Assim, pelos motivos expostos, prevê-se um aumento da influência do poder negocial dos clientes.

c. Poder negocial dos fornecedores

O poder negocial dos fornecedores reflete a facilidade de os fornecedores influenciarem o custo ou qualidade dos produtos dos seus clientes.

Embora a quantidade de empresas produtoras e distribuidoras seja relativamente menor que a de empresas retalhistas, os produtores de ourivesaria e joalheria, não têm, na atualidade, capacidade para criar métodos de produção (mais baratos e produtivos), sendo na sua maioria semelhantes, o que reduz a capacidade negocial dos fornecedores. Além disso, o custo de mudança de fornecedor é relativamente reduzido, nomeadamente em produtos indiferenciados de ouro e prata.

A indústria fornecedora dos produtos em questão caracteriza-se por uma competitividade elevada, sendo que um só fornecedor pode representar várias marcas ou vender o mesmo produto a vários compradores.

Quando analisamos o poder negocial de representantes de marcas estrangeiras, o cenário altera-se. Embora a oferta seja a mesma para os diversos clientes, as condições do negócio são diferentes de cliente para cliente, dependendo do benefício que o fornecedor venha a ter no negócio. Independentemente desta questão, o preço de venda ao público (PVP) destes produtos é tendencialmente uniforme, reflexo da rivalidade do setor. Mais uma vez, esta força, que há uns anos era superior, tem tendência a baixar devido à inovação de algumas marcas.

Assim, podemos considerar que, no geral, o poder negocial dos fornecedores é médio, apresentando uma classificação 2,5 à escala considerada.

d. Ameaça de entrada no mercado

No que diz respeito à ameaça de novos agentes no mercado, considero que é baixa, uma vez que o investimento inicial para entrar na indústria é alto. A compra de matéria-prima, que é em si de alto valor, torna-se um obstáculo à iniciação de atividade e dificulta a abertura com alguns produtos expostos e disponíveis para compra imediata.

De facto, a quantidade existente de marcas mundiais com grande poder, presença e influência, torna-se um entrave aos que ambicionam apostar no setor. Investimentos como

por exemplo em publicidade ou marketing são cruciais no que toca à definição da notoriedade da marca, captação de clientes e na conquista de quota no mercado.

Desta forma, considera-se uma força fraca, sendo assim classificada com 1.

#### e. Ameaça de produtos substitutos

Consideram-se produtos substitutos aqueles que, não pertencendo à mesma indústria, satisfazem as mesmas necessidades dos clientes que os produtos da empresa em análise. Assim, considero que os produtos possíveis de serem substitutos dos comercializados pela Esquecer o Tempo, Lda. são:

- Viagens, na medida em que são uma alternativa às prendas e muitas vezes têm o mesmo custo que uma joia. No entanto, não têm o fator intemporal associado aos produtos de ourivesaria.
- Tatuagens, sendo que também são feitas para marcar um momento e uma forma de adornar o corpo, porém não são retiráveis (no geral) e não têm valor monetário depois de feitas, ao contrário das peças em metal precioso, que mantêm sempre valor.
- Bijuteria, sendo que é mais acessível que peças em ouro e prata, e são concorrentes diretos no que diz respeito aos acessórios em aço e relojoaria a quartzo. Em contrapartida, a durabilidade das peças é menor e o serviço de assistência (pós-venda) é praticamente inexistente.
- Outros acessórios de moda, como carteiras, malas, chapéus ou artigos de perfumaria que, pela mesma razão que a bijuteria, se tornam produtos substitutos dos artigos de ourivesaria.

Tendo em conta o número de agentes que comercializa este tipo de produtos, podemos afirmar que a ameaça de produtos substitutos é relativamente alta (classificação 4,3). Uma forma de mitigar esta ameaça, é diversificar e diferenciar a oferta, tornando-a mais difícil de igualar. Alguns exemplos são a aposta na compra de metais preciosos usados, associado à sustentabilidade e durabilidade dos metais, ou o mercado de acessórios e joalheria masculina.

### ➤ **Oportunidades e ameaças do ambiente transacional**

Tal como na análise anterior, após ter analisado o meio envolvente transacional, torna-se mais fácil identificar as oportunidades e ameaças adjacentes.

Assim surgem como oportunidades:

- A transição digital enaltece a oportunidade de explorar novos métodos de trabalho e dá espaço para crescimento e inovação no e-commerce;
- Existe uma diversidade considerável de marcas de ourivesaria, joalheria e relojoaria possibilitando a adaptação da oferta ao(s) nicho(s) de mercado definido(s);
- Oportunidade de diferenciação no setor, através do serviço de pré e pós-venda;

Já em termos de ameaças, surgem:

- Rivalidade elevada entre os concorrentes;
- Aumento do número de concorrentes online e a maior facilidade com que cada um pode chegar aos diversos segmentos de clientes;
- Devido à elevada oferta e similaridade de produtos, os consumidores conseguem facilmente comparar características de produtos/serviços tal como preços;
- Os custos de mudança sentidos pelo cliente são reduzidos;
- Existem muitos produtos substitutos;
- O investimento em produtos para comercialização no setor é, em média, elevado.

### **3.3.2. Análise Interna**

#### **Modelo de Negócios Canvas**

Tal como referido anteriormente uma ferramenta útil e completa na análise ao modelo de negócios de uma empresa é o modelo de negócios Canvas (BMC). Introduzido por Osterwalder & Pigneur (2010) é composto por nove blocos:

## **1. Proposta de valor**

A Esquecer o Tempo, Lda., foca-se em comercializar produtos que promovem o status, abrangendo produtos de ourivesaria, joalheria e relojoaria tradicionais e que acompanham as tendências de moda. Assim, pretende captar clientes de todo o território nacional, ao oferecer marcas e um serviço de confiança, com um atendimento personalizado, tanto através das lojas físicas como da loja online.

Além disso, com o mote da sustentabilidade, pretende investir na compra de metal precioso usado, de forma que os seus clientes possam dar uma nova vida às suas joias, podendo, se pretendido, abater o valor associado à(s) peça(s) usada(s) na compra de uma nova (existente ou desenhada de raiz).

## **2. Segmentos de clientes**

Abrangendo clientes com idade entre os 16 e 65 anos, a *Pereirinha* tem mais do que um cliente tipo. Através da sua ampla oferta e atendimento personalizado, capta clientes pertencentes à geração Baby Boomer, X, Millennials e Z. Assim, torna-se mais claro caracterizar os clientes das diferentes gerações:

- **Geração Baby Boomer:**

Na faixa etária entre os 50 e 70 anos, são clientes que preferem a qualidade à quantidade. Com um padrão de vida estável e capacidade de investimento são clientes que geralmente sabem o que procuram e não são muito influenciados por quem os acompanha. No geral aderem a programas de fidelização de forma a aproveitarem descontos e campanhas de incentivo à compra. Privilegiam comunicações físicas, claras e esclarecedoras.

- **Geração X:**

Um segmento com idades compreendidas entre os 37 e 52 anos, são os filhos da geração baby Boomer. Com valores e princípios baseados na liberdade e direitos, derivados do contexto em que cresceram, procuram produtos com qualidade, únicos e que reflitam a sua personalidade. Adeptos das redes sociais e conhecedores de influenciadores digitais da sua geração, gostam de produtos tanto tradicionais como na moda.

- Geração Y ou *Millennials*

Nascidos entre 1985 e 2000, engloba consumidores entre os 22 e os 36 anos. Grandes adeptos das redes sociais e novas tecnologias, são os consumidores principais de conteúdo *online*, influenciadores digitais e compras online.

Embora os consumidores desta geração sejam adeptos do consumismo, preferindo a quantidade à qualidade, os indivíduos mais novos estão tendencialmente mais preocupados com a sustentabilidade ambiental.

Por crescerem numa época com muita informação disponível, são consumidores extremamente informados, preocupando-se com a responsabilidades social da marca e produtos. Valorizam uma comunicação transparente, clara, sucinta e que enalteça os benefícios globais da utilização de uma marca/produto.

- Geração Z

Sendo o segmento mais novo de consumidores, representa indivíduos nascidos a partir de 2000 até 2010. Utilizadores naturais da internet, estima-se que seja a geração mais informada de sempre. À semelhança da geração Y, a geração z é extremamente preocupada com o meio ambiente, sustentabilidade de responsabilidade social das marcas e produtos. Privilegiam a comunicação instantânea e estão em constante comunicação com o seu círculo de influência, dificultando a perceção dos gostos, necessidades e procura.

Além de terem a necessidade de serem envolvidos nas comunicações, necessitam de se identificar na íntegra para procederem à compra.

### **3. Canais**

Os clientes EoT podem adquirir os seus produtos ou comprar serviços através das suas lojas físicas (espalhadas pelo distrito) e da loja online.

Além disso, as campanhas e promoções são divulgadas não só a nível físico, mas também pelas suas redes sociais, newsletter (destinada apenas a assinantes) e catálogos festivos.

### **4. Relacionamento com clientes**

A relação com os clientes é estabelecida sobre duas formas: direta, através das lojas físicas e feiras do setor em que a empresa participa e indireta, onde a relação é estabelecida e mantida através da plataforma online e das redes sociais. O departamento de marketing e

comunicação é responsável por criar conteúdo apelativo, claro e uniforme, fundamental para o sucesso das comunicações indiretas.

## **5. Fontes de receitas**

A EoT comercializa acessórios de ourivesaria e de moda com altos padrões de estética e qualidade, promovendo produtos e marcas que garantam a melhor experiência dos clientes. Embora as margens de lucro variem consideravelmente conforme a marca e tipo de produto, a principal fonte de receita é a venda de produtos a clientes finais, através das lojas físicas e online.

Além disso, a prestação de serviços tais como a reparação, limpeza e gravação de peças de prata ou ouro, gera alguma receita.

## **6. Recursos-chave**

Parte do sucesso da *Pereirinha* vem da experiência e história no ramo, permitindo ter uma visão crítica e fidedigna do setor. O conhecimento e prática na área é dos recursos mais valiosos que a empresa em análise tem. Este recurso viabiliza a formação dos colaboradores na especificidade dos produtos, materiais e marcas, o que auxilia à personalização do atendimento e necessidades do cliente.

Além disso, à evolução do negócio aliou-se, o aumento da capacidade financeira, e desenvolvimento de uma rede de contactos útil e organizada, o que garante bons negócios com fornecedores, parcerias e vantagens no acesso à informação do setor.

A conquista de mercado, através do investimento em várias localidades do distrito de Viseu e na loja online, permitiu a evolução da base de dados de clientes, aumentando o número de clientes fidelizados e contribuindo para a quantidade de recetores de campanhas e outras comunicações direcionadas, conforme o historial de cada cliente.

Também o facto de toda a empresa partilhar o sistema de gestão integrado, garante o acompanhamento dos processos internos, melhora a produtividade, permite a elaboração de relatórios periódicos.

## **7. Atividade-chave**

Sendo uma empresa do setor de retalho de ourivesaria, joalheria e ourivesaria em estabelecimentos especializados, as principais atividades são a venda a pronto de artigos

comercializados e o atendimento ao cliente, tanto nas lojas físicas como na loja online. Sendo as principais fontes de receita, os departamentos da empresa trabalham, em conjunto, para que estas atividades tenham o maior sucesso possível. Assim, consideram-se atividades chave a seleção de produto e design de marca, uma vez que uma má escolha de produto, tal com um design de marca mal conseguido, irá resultar numa quebra de vendas.

O controlo de segurança das lojas, através da instalação de tecnologias que o permitam, tal como a realização de inventário periódico, tornam-se atividades chave na medida em que transmitem confiança ao consumidor e garantem a manutenção do negócio. Processos de logística interna, nomeadamente recebimento, recolha e distribuição de produtos para as lojas físicas garante a rotação de stock e resposta à procura do consumidor.

Por fim, a gestão de recursos humanos envolve, para além da contratação, o acompanhamento de todos os colaboradores, gestão de horários, férias e demais responsabilidades.

## **8. Parceiros-chave**

Todos os produtos são adquiridos de fornecedores nacionais e internacionais, tornando-se um parceiro essencial ao funcionamento do negócio. As assistências técnicas, excluindo as garantias, são essencialmente enviadas a prestadores de serviços nacionais especializados em reparações de artigos de ourivesaria e relojoaria, representando, cada vez mais, um fator crucial ao sucesso e reputação da empresa.

Tal como referido anteriormente, 4 das 8 lojas físicas localizam-se em superfícies comerciais pertencentes à Sonae e Visabeira, o que enaltece a parceria chave entre a empresa em estudo e investidores afetos às referidas organizações.

## **9. Estrutura de custos**

No que remete aos custos da empresa, os principais a enfrentar são os referentes à aquisição dos produtos, ao pagamento de rendas e despesas relacionadas (luz, água e eletricidade), ao processamento de salários e marketing, abrangendo as campanhas físicas e digitais, embrulhos (sacos e papel) e *packaging*.

O investimento em tecnologia, como ferramentas de marketing, computadores ou máquinas específicas para as assistências (gravações e limpezas), tal como a aquisição de licenças e contratos de segurança fazem também parte da estrutura de custos da empresa.

O quadro resumo do modelo de negócios Canvas da Esquecer o Tempo, representa-se então, da seguinte forma:

<b>Parceiros-Chave</b>	<b>Atividades-Chave</b>	<b>Proposição de Valor</b>	<b>Relação com os clientes</b>	<b>Segmentos de clientes</b>
Fornecedores de produtos; Prestadores de Serviços; Bancos; Centros comerciais.	Venda ao público; Atendimento de clientes; Escolha de produto; Design de marca; Segurança e controlo de inventários; Logística Interna; Gestão de Recursos humanos;	Produtos que promovem o status; Marcas e serviço de confiança; Atendimento personalizado e com foco no cliente; Investir na compra de metal precioso usado.	Lojas físicas; Loja online; Redes sociais; Feiras.	Geração Baby Boomer; Geração X; Geração Y ou Millennials; Geração Z.
	<b>Recursos-Chave</b> Conhecimento e formação no setor; Reputação da marca; Capacidade financeira; Localização das lojas físicas; Rede de contactos e base de dados de clientes; Plataforma (ERP).		<b>Canais</b> Lojas físicas; Website; Newsletter; Redes Sociais; Catálogos; Publicidade.	
<b>Estrutura de Custos</b> Compra de produtos para comercializar; Rendas e despesas associadas; Marketing e publicidade; RH.			<b>Fontes de receita</b> Venda de produtos; Venda de serviços.	

Figura 10- BMC da EoT. Autoria própria.

### ➤ Pontos fortes e fracos identificados no modelo de negócios

Após a explicitação e análise do modelo de negócios da empresa é possível identificar, através da comparação aos concorrentes, quais os pontos fortes e fracos da EoT.

Desta forma são considerados os seguintes pontos fortes:

- Têm uma proposta de valor que permite a captação de vários segmentos de clientes, a diversificação e a inovação da oferta;
- Capacidade de investimento em diferentes vertentes de negócio, como a compra de metal preciosos usado;
- Oferecer marcas e um serviço de confiança, com um atendimento personalizado, através das lojas físicas e da loja online;
- Elevado conhecimento no setor;

- Formação dos colaboradores no atendimento personalizado e com foco no cliente;
- Boa base de dados de clientes;
- Plataformas digitais desenvolvidas;
- Boa relação com os parceiros chave;

Por outro lado, são considerados pontos fracos os seguintes:

- Têm muitos segmentos de clientes alvo, o que pode dificultar o desenho de campanhas publicitárias e obriga a ter uma oferta mais abrangente (valores altos de inventário);
- Redes sociais pouco desenvolvidas;
- As lojas físicas apenas se situam no distrito de Viseu, o que dificulta a captação de clientes de outras áreas geográficas, que só se torna possível através da loja online;
- As assistências e reparações não abrangidas pela garantia são efetuadas por prestadores de serviços;

### **Análise de Recursos e capacidades**

As vantagens competitivas podem ser encontradas nos vários recursos e capacidades controlados pela Esquecer o Tempo, Lda.

Identificados na análise anterior, os recursos chave da Esquecer o tempo, Lda., permitem a execução das atividades chave que viabilizam a proposta de valor.

Ou seja:

- O constante investimento em conhecimento e formação no setor viabiliza a oferta de um atendimento personalizado, profissional, sincero e transparente, fatores que ajudam na fixação de clientes e captação de novos.
- A reputação da marca *Pereirinha* tem evoluído ao longo do tempo, como é possível diagnosticar através da figura 5. Apesar de ter tido um início pouco impactante, o seu crescimento é resultado do profissionalismo, bom gosto e atendimento personalizado. A criação e impacto da introdução no mercado das marcas próprias, tal como a divulgação das marcas parceiras e o serviço de qualidade e confiança

tem vindo a contribuir para a evolução do negócio a nível de vendas e ajudam à conquista de novos clientes, sendo transversais a várias gerações.

- Em específico, as marcas próprias têm uma importância acrescida na empresa, representando a maior margem de lucro e oportunidade de inovação. Estas marcas são valiosas porque permitem gerar valor para empresa e para o cliente, no sentido que vão de encontro à melhor relação qualidade-preço que estes procuram, bem como aos valores que procuram alcançar: prestígio, qualidade e intemporalidade das peças. São raras e difíceis de imitar, porque têm a patente relativa à imagem de marca, bem como são exploradas pela organização, porque são fabricadas com exclusividade para a empresa de acordo com os pressupostos requeridos.
- A capacidade financeira é a base para a prossecução das estratégias delineadas, uma vez que torna possível o investimento e permite o desenvolvimento do negócio. A evolução do volume de vendas das lojas física e online são o que mais contribuem para gerar este tipo de recursos. Em média, entre 2016 e 2021 as vendas cresceram 25%. Assim, considero que esta capacidade, para além de ser valiosa, é uma capacidade rara e difícil de imitar porque, apesar de terem uma capacidade financeira semelhante, os concorrentes optam por não investir numa panóplia tão diversa de marcas como a EoT. Ou seja, ao avaliar marca uma a uma poderia representar uma desvantagem, no entanto como um todo a capacidade de investimento na oferta é uma vantagem competitiva para a empresa, uma vez existe mais oferta em termos de marcas na *Pereirinha* do que a concorrência considerada.
- Como referido na apresentação da empresa, as lojas *Pereirinha* localizam-se em locais de interesse das diversas localidades, sendo um fator chave no sucesso do negócio.
- A rede de contactos e a base de dados de clientes, foram desenvolvidas ao longo dos anos. A rede de contactos, estabelecida maioritariamente pelos órgãos de gestão, contribui para a participação da EoT em feiras, eventos e campanhas. Já a base de dados de clientes teve uma evolução positiva devido à criação e adoção da ficha de cliente nas lojas, que confere aos clientes a possibilidade de usufruir de 5% de desconto adicional nas suas compras e receber comunicações da EoT, tanto a nível publicitário como vantagens exclusivas.

- A plataforma ERP permite o permanente contacto das lojas, uma vez que partilham o sistema de faturação e consulta de stock.
- No contexto de Recursos Humanos ou RH, é possível indicar fortes capacidades como a qualificação e formação dos colaboradores e um forte sentido de colaboração entre equipas, demonstrando um desempenho e motivação notável ao realizar as suas funções. É então, um recurso valioso uma vez que todos os colaboradores são, antes da contratação, envolvidos em ações de formação gratuitas e intensivas durante duas semanas. Estas formações envolvem o conhecimento do todo o funcionamento do negócio, as marcas associadas, peças e materiais. Torna-se uma mais valia ter colaboradores aptos, qualificados e conhecedores de toda a atividade desenvolvida na empresa, promovendo um bom atendimento e aconselhamento aos clientes que resulta em confiança e fidelização dos consumidores. Para além disso, é de destacar o espírito de equipa fomentado na organização, nomeadamente a adaptabilidade e desempenho dos colaboradores às diversas áreas da organização.
- Quanto à posição online, assim como o Website, são recursos valiosos na empresa porque permitem a partilha de todo o tipo de informação sobre a marca e campanhas e viabiliza a compra online. Embora ainda exista espaço para evoluir e explorar, nomeadamente em termos de redes sociais (periodicidade e alcance), é um recurso explorado pela organização e difícil de imitar, considerando-se uma vantagem.

a. Modelo VRIO

Recurso / Capacidade	Valioso?	Raro?	Difícil de Imitar?	Explorado pela organização?	Impacto na competitividade
Conhecimento e formação no setor	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável
Reputação da marca	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável
Marcas Próprias	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável
Capacidade Financeira e de investimento	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Base de dados de clientes	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável
Rede de Contactos	Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem Competitiva
Formação e capacidades dos colaboradores	Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem Competitiva
Posição online	Sim	Sim	Não	Não	Paridade Competitiva

Tabela 4- Avaliação dos recursos e capacidades da EoT segundo o modelo VRIO. Autoria própria.

➤ **Pontos fortes e pontos fracos identificados na análise aos recursos e capacidades**

À semelhança da análise anterior, também da análise aos recursos se retiram os pontos fortes e pontos fracos em comparação com os concorrentes da Esquecer o tempo.

Desta forma são considerados os seguintes pontos fortes:

- Conhecimento profundo sobre o setor, as suas especificidades, marcas, produtos e materiais;
- Colaboradores formados no setor, aptos e com espírito de equipa;
- Reputação da marca no distrito de Viseu;
- Marcas próprias com notoriedade, personalizáveis e em crescimento;
- Rede de contactos ampla e diversificada;

- Base de dados de clientes extensa e completa;
- Capacidade financeira para investir e responder às adversidades da procura;

Em contrapartida, surgem os ademais pontos fracos:

- Posição da marca online;
- Embora os colaboradores sejam formados no setor, alguns têm outras formações que podem ser aproveitadas em prol do sucesso da empresa e não são exploradas;
- Dificuldade de gestão da base de dados de clientes devido à sua extensão e complexidade;
- Dificuldade em priorizar investimentos;

### **3.3.3. Análise SWOT**

Em síntese das análises acima estudadas, surge a análise SWOT da Esquecer o Tempo, Lda. Torna-se relevante salientar que a SWOT abrange apenas as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos mais importantes ou de maior relevância para a empresa.

F a t o r e s	Pontos Fortes	Pontos Fracos
		<p>Conhecimento profundo sobre o setor (especificidades, marcas, produtos e materiais);</p> <p>Reputação da marca, devido ao atendimento personalizado com foco no cliente;</p> <p>Capacidade financeira para investir em produtos e marcas e responder às adversidades da procura;</p> <p>A proposta de valor permite a captação de vários segmentos de clientes, a diversificação e a inovação da oferta.</p> <p>Capacidade de investimento na compra de metal preciosos usado;</p>
F a t o r e s	Oportunidades	Ameaças
	<p>Tendência para crescimento e inovação no e-commerce e métodos de trabalho;</p> <p>Diversidade considerável de marcas de ourivesaria, joalheria e relojoaria;</p> <p>Existência de planos de apoio financeiro de incentivo ao negócio;</p> <p>Valorização de artigos de metais preciosos;</p> <p>Previsão de crescimento do consumo privado;</p> <p>Aumento da procura de artigo de ourivesaria e joalheria para homem;</p> <p>Incentivo ao negócio de compra e venda de metal precioso usado.</p>	<p>Rivalidade elevada entre os concorrentes;</p> <p>Os consumidores conseguem facilmente comparar características de produtos/serviços e preços;</p> <p>Existência de muitos produtos substitutos;</p> <p>Conjuntura económica e carga fiscal aplicada pesada;</p> <p>Volatilidade da cotação dos metais preciosos;</p> <p>As marcas e produtos comercializados são dependentes da importação e agentes.</p>

Tabela 5- Análise SWOT EoT. Autoria própria.

## **4. Estratégia futura**

### **4.1. Estratégia corporativa e competitiva**

Considerando os objetivos e metas estratégicas apontadas pela empresa e tirando partido das análises elaboradas, a minha sugestão estratégica para a Esquecer o Tempo é a seguinte:

A nível corporativo, a empresa deve adotar uma estratégia de penetração de mercado, na medida em que tem recursos e capacidades por explorar e melhorar, como é exemplo a loja online e a posição das *Pereirinha* nas redes sociais. Assim, considero que consolidar, melhorar e inovar o canal de vendas online e páginas nas redes sociais deve ser a prioridade estratégica da EoT. Neste seguimento, o investimento em artigo de ourivesaria, joalheria e relojoaria para homem é também uma oportunidade em crescimento no mercado. Tendo capacidade para investir e havendo uma procura crescente por este tipo de artigo é também uma estratégia a adotar num futuro próximo.

Além disso, existe capacidade e espaço para apostar na diversificação horizontal, na medida em que é do interesse da empresa e das marcas que a organização representa, a comercialização de acessórios de moda, como carteiras, mochilas ou perfumes. Além de se de fácil integração na loja online, a procura por este tipo de artigos é compatível com a já existente. De facto, incorporar esta vertente no modelo de negócios, poderá ajudar, não só a aumentar as vendas e a notoriedade online, como fazer frente aos concorrentes que comercializam apenas este tipo de artigos.

Ao nível competitivo, considero que a EoT deve seguir a estratégia de diferenciação justificada pela procura dos diversos segmentos de clientes pelo tipo de artigos que a empresa oferece. Ao comercializar artigos de luxo, como é o caso dos artigos de metal preciosos usado e relojoaria de marca, pretende captar segmentos de clientes que valorizem a diferença, valiosidade das peças, durabilidade dos artigos e o status associado á utilização das peças.

### **4.2. Recomendações estratégicas**

A partir do cruzamento das informações da SWOT e das sugestões de estratégias futuras, torna-se pertinente apresentar algumas recomendações estratégicas, nomeadamente as seguintes:

- A partir do conhecimento das necessidades do cliente e características e evolução do setor, apostar nas marcas, produtos e coleções com maior procura e notoriedade;
- Investir em artigos de ourivesaria, joalheria e relojoaria para homem, uma vez que é um nicho em crescimento e ainda não é muito explorado em Portugal;
- Aproveitar a reputação e relação com os clientes para investir na vertente de negócio de compra de metal precioso usado, sobre o mote da sustentabilidade, durabilidade e valor das peças;
- Adaptar as campanhas de marketing aos diversos segmentos de mercado;
- Priorizar o investimento na inovação e capacidade do canal de vendas online.

De forma a neutralizar as ameaças, podem ser utilizadas estratégias que enalteçam os pontos fortes da empresa, tais como:

- Aproveitar o conhecimento do setor e apostar apenas em produtos e marcas de confiança, com qualidade e notoriedade, de forma que quando comparados com os concorrentes os produtos e serviços da EoT continuem a prevalecer;
- Comunicar a adoção de políticas de sustentabilidade, com a utilização de materiais que reduzam os impactos negativos ambientais, como os metais preciosos, diferenciando-se da concorrência.
- Aproveitar a capacidade financeira para fixar os preços dos artigos de metal sujeito a volatilidade na cotação;
- Adaptar a oferta aos diversos segmentos de clientes e comunicá-la através de campanhas de marketing mais agressivas, de forma a fazer frente aos produtos substitutos.

É possível formular estratégias que minimizem os pontos fracos, de forma a aproveitar melhor as oportunidades do mercado, tais como:

- Apostar e investir na loja online, categorizando correntemente os produtos e marcas e publicitar as campanhas junto dos segmentos alvo;
- Dinamizar as redes sociais, tirando partido da marcas, produtos e serviços comercializados;
- Divulgação dos canais digitais nas lojas físicas;

Por fim, para minimizar os pontos fracos, sugere-se:

- Ter uma relação de proximidade com o contabilista de forma a aproveitar todos os apoios ao negócio, controlar a carga fiscal associada e monitorar as despesas e custos da empresa, de forma que se possam calendarizar investimentos;
- Acompanhar as tendências de marketing digital, para basear as campanhas da empresa na loja online e redes sociais;
- Desenvolver a plataforma ERP, para que a gestão da base de dados de clientes seja mais fácil, a comunicação entre as lojas seja coerente e a entrega e distribuição de produtos, assim como inventários sejam facilmente consultados;



## 5. Conclusões

Este projeto teve como objetivo desenhar e formular recomendações estratégicas que permitam à empresa alcançar os objetivos e metas que definiu. As análises estratégicas efetuadas permitiram a identificação das oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos, que serviram de base à formulação de recomendações estratégicas.

Neste processo, em primeiro lugar, enquadrei teoricamente e revi brevemente a literatura relativa aos temas em análise, de forma a selecionar quais as metodologias e análise mais indicadas à empresa em estudo. Assim, explicitarei o método de recolha de informação e processos de análise a utilizar. Após a apresentação da empresa em estudo, definição e avaliação da missão e visão, apresentei as metas e os objetivos estratégicos da empresa. De seguida, procedi à análise estratégica propriamente dita.

Da análise ao ambiente externo surgiram oportunidades como a tendência para crescimento e inovação no e-commerce, aumento da procura de artigos de ourivesaria, joalheria e relojoaria para homem e a valorização dos artigos de metais preciosos usados.

Por outro lado, as ameaças identificadas foram, por exemplo, a volatilidade da cotação dos metais preciosos usados, a elevada rivalidade na indústria e facilidade dos consumidores em comparar produtos e as suas características. Na análise ao ambiente interno, identifiquei pontos fortes da empresa, tais como: o conhecimento profundo do setor, a captação de vários segmentos de clientes e a capacidade de investimento numa oferta diversificada. Quanto aos pontos fracos, destaco a dificuldade em priorizar investimentos, a posição da loja *online* e a fraca dinamização das páginas das redes sociais.

As análises anteriores serviram de base à construção da SWOT, que foi utilizada na formulação de estratégias corporativas e competitivas e de recomendações estratégicas. A implementação da mesma já está prevista pela empresa, nomeadamente o investimento e dinamização da loja online, aposta em produto para homem e investimento na oferta de acessórios de moda.

Não deixo de salientar que, tal como referido ao longo do trabalho, o planeamento estratégico deve ser flexível e adaptado ao dinamismo e constante evolução do mercado, sendo de extrema importância manter os valores da empresa, como a qualidade, confiança, diferença e diversidade que conferem valor acrescido para os seus clientes. Assim, é importante efetuar análises trimestralmente e monitorizar os resultados, de forma a

reajustar as iniciativas estratégicas e adaptar o seu método de implementação, se necessário.

A realização deste trabalho de projeto permitiu-me consolidar conhecimentos adquiridos ao longo da minha formação académica e utilizá-los, de forma vantajosa no contexto real empresarial.

## 6. Bibliografia:

- Alegre, I., Berbegal-Mirabent, J., Guerrero, A., & Mas-Machuca, M. (2018). *The real mission of the mission statement: A systematic review of the literature*. 24(4): 456-473. *Journal of Management & Organization*.
- ANACOM. (2022). *O Comércio Electrónico em Portugal e na União Europeia em 2021-Segmento residencial e empresarial*.
- Ansoff, H. Igor. (1988). *The new corporate strategy*. Wiley. New York.
- Azevedo, Pedro; Salles, Sérgio; Silva, Simone; Hora, Henrique; Carvalho, Rogerio. (2017, janeiro). *O Business Model Canvas como ferramenta de suporte para o Planeamento Agregado da Produção*. Congresso Nacional de Excelência em Gestão.
- B. Wernerfelt. (1984). *A resource-based view of the firm*. 5(2): 171–80. *Strategic Management Journal*,
- Baghai, M. et al. (2000). *The Alchemy of Growth: Practical Insights for Building the Enduring Enterprise*. [S.l.]: Basic Books.
- Baghai, Mehrdad, Stephen Coley, & David White. (1999). *The alchemy of growth*. Perseus. New York.
- Banco de Portugal (2022, março). Boletim Económico.
- Banco de Portugal. (2022, junho). Boletim económico.
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. 17(1): 99–120. *Journal of Management*.
- Barney, J. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Wesley. Addison.
- Barney, J; Hesterly, W.S. (2012). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.
- Braz, Cláudia; Cabral, Sónia; Campos, M. M. (2022). *Uma análise micro da tributação sobre o rendimento das empresas em Portugal*. Banco de Portugal.
- Calado, S. (2018). *Como Portugal está a criar a joalheria do futuro*. Dinheiro Vivo. Acedido a 5 de Junho de 2022 em: <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/como-portugal-esta-a-criar-a-joalheria-dofuturo-12799232.htm>

- Carvalho, J. M. (2013). *Planeamento Estratégico - O seu guia para o sucesso*. 2ª edição. Vida Económica. Porto
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. M.I.T. Press. Cambridge.
- Collis, D. J. & Montgomery, C. A. (1995). *Competing on resources: Strategy in the 1990's*. 73(4): 119–128. Harvard Business Review.
- David, F. e David, F (2017). *Strategic Management concepts and cases*. 16th edition. Pearson. Florence.
- Dess, Gregory G., Eisner, Alan B., McNamara, Gerry, Lumpkin, G.T., Hooper, Peter. (2014). *Strategic Management: text and cases*, 7th Edition. (7th Global). McGraw-Hill. New York.
- Duccini, K. (2019, 22 de maio). *Os homens também querem usar anéis de noivado — diz um estudo e confirmam os famosos*. NiT. Acedido a 23 de maio em : <https://www.nit.pt/compras/moda/anel-de-noivado-para-homens>
- Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. E. (2003). *Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business competition*. Prentice Hall. Upper Saddle River, NJ.
- Freire, A. (2000). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Verbo.
- Fritscher, B., Pigneur, Y. (2010). *Supporting Business Model Modelling: A Compromise between Creativity and Constraints*. In: England, D., Palanque, P., Vanderdonckt, J., Wild, P.J. (2009). *Task Models and Diagrams for User Interface Design*. TAMODIA. Lecture Notes in Computer Science. (5963). Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-11797-8\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-642-11797-8_3)
- Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais (GPEARL); (2022, abril). *Boletim trimestral de economia portuguesa*.
- Governo de Portugal (2021, 22 de abril). *Plano de Recuperação e Resiliência oficialmente entregue à Comissão Europeia*. Acedido a 1 de junho de 2022 em: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/noticia?i=plano-de-recuperacao-eresiliencia-oficialmente-entregue-a-comissao-europeia>
- Grant, Robert M. (2008). *Contemporary strategy analysis*. 6th edition. Blackwell Publishing. Malden.

- Grupo Marktest. (2019). *4 milhões de indivíduos possuem jóias ou acessórios- O estudo TGI da Marktest indica que 3,8 milhões de residentes no Continente possuem jóias e/ou acessórios.* Markest. Acedido a 23 de Maio em: <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~2530.aspx>
- Ho, J. K.-K. (2014). *Formulation of a Systemic PEST Analysis for Strategic Analysis.* European Academic Research, 2(5): 6478–6492. Retrieved from <http://euacademic.org/UploadArticle/831.pdf>
- Jorge, V. (2019). *94% dos consumidores portugueses já fizeram compras online.* Distribuição Hoje. Acedido a 23 de Maio em: <https://www.distribuicao hoje.com/retalho/94-dos-consumidores-portugueses-ja-fizeram-compras-online/>
- LLYC. (2022, 2 de fevereiro). *Tendências Deep Digital Business 2022 | IDEAS LLYC Portuguese.* IDEAS LLYC Portuguese. Acedido a 2 de setembro de 2022 em: <https://ideaspt.llorenteycuencia.com/2022/02/02/tendencias-deep-digital-business-2022/>
- Magretta, J. (2012), *Michael Porter: O essencial sobre estratégia, concorrência e competitividade.* Centro Atlântico. V.N. Famalicão.
- Merchant, K. A. e Stede, W. A. (2007) *Management Control Systems.* 2º Editions. Pearson. Harlow.
- Ministério dos Negócios Estrangeiros (2018). Economia. Acedido a 03 de setembro de 2021 em: <https://ue.missaoportugal.mne.gov.pt/pt/portugal/sobre-portugal/economia>
- Mintzberg, Henry; Quinn, James B. (2001), *O Processo da Estratégia.* Bookman. Porto Alegre.
- Mintzberg, Henry (2007). *Ascensão e queda do Planeamento Estratégico.* Bookman. Porto Alegre.
- Miranda, Elizabete. (2022, 16 de fevereiro). *Empresas pagam muito ou pouco IRC? Pagam menos do que parece, diz o Banco de Portugal.* Jornal Expresso. Acedido a 5 de Junho de 2022 em: <https://expresso.pt/economia/2022-02-16-empresas-pagam-muito-ou-pouco-irc--pagam-menos-do-que-parece-diz-o-banco-de-portugal>

- Osterwalder A, Pigneur Y (2010). *Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation. Inovação em Modelos de Negócios*. Alta Books. Rio de Janeiro
- Parnell A. John. (2006). *Generic strategies after two decades: a reconceptualization of competitive strategy*. Management Decision, 44 (8):1139 – 1154.
- Paula, Susana. (2022, 25 de março). *PIB cresce em 2022 mesmo com impactos adversos. Guerra já custou mil milhões*. Negócios. Acedido a 2 de junho de 2022 em <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/conjuntura/detalhe/leao-pib-cresce-em-2022-mesmo-com-impactos-adversos-da-guerra>
- PHC-business at Speed. (2020, 26 de maio). *eCommerce: novas oportunidades, novos mercados*. Acedido a 5 de junho de 2022 em <https://phcsoftware.com/business-at-speed/ecommerce-novas-oportunidades-novos-mercados/>
- Pinto, Ilídia. (2022, 16 de fevereiro). *Procura por ouro e prata sobe 28,6%, à boleia de turismo, batizados e casamentos*. DinheiroVivo. Acedido a 1 de Junho de 2022 em <https://www.dinheirovivo.pt/economia/procura-por-ouro-e-prata-sobe-286-a-boleia-de-turismo-batizados-e-casamentos-14592412.html>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*: Chapter 1. Free Press. New York.
- Porter, M. E. (1996). *What is strategy?*. 74(6): 61-78. Harvard Business Review
- Porter, M. E. (1992). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Editora Campus. Rio de Janeiro.
- Porter, M. E. (2001). *Strategy and the Internet*. 79(3). Harvard Business Review. <https://doi.org/10.2469/dig.v31.n4.960>
- Powers, Thomas L., Hahn, William. (2004). *Critical competitive methods, generic strategies, and firm performance*. International Journal of Bank Marketing, 22(1): 43 – 64.
- PwC (2020, 15 de junho). *PwC 's COVID-19 CFO Pulse*. Pwc. Acedido a 1 de junho de 2022 em <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/covid-19/global-cfopulse.html>

- Santos, Fátima. (2019, 3 de julho). *O legado das jóias/* Entrevistada por Sandra Dias. Terramoto. Acedida a 14 de junho de 2022 em: <https://terramotto.com/fatima-santos-o-legado-das-joias/>
- Sigma Team Consulting. (2017). *Joalheria, Ourivesaria e Relojoaria no Contexto Nacional e Internacional*. Monografia temática e Setorial.
- Teixeira, Lucas De Carvalho Marinho; Lopes, Elias Garcia Lopes. (2014). *XVII SEMEAD Seminários em Administração Aplicação do Modelo Canvas para o Modelo de Negócios do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal*.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. Escolar Editora.
- Trimi, S.; Berbegal-Mirabent, J. (2012). *Business model innovation in entrepreneurship*. International Entrepreneurship and Management Journal. 8(4): 449–465.
- Whittington, R., Regner, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2020). *Exploring Strategy- Text and cases*. 20<sup>th</sup> Edition. Pearson Education Limited, Ed.