

**ESTUDOS DE CASOS PEDAGÓGICOS:
APROXIMAÇÕES ESTRATÉGICAS**

Filipa Pais Sousa Marques Batista

Projecto de Mestrado em Gestão

Orientador:
Prof. Doutor José Crespo de Carvalho, Prof. Catedrático, ISCTE Business School
Departamento de Gestão

Abril 2011

**ESTUDOS DE CASOS PEDAGÓGICOS:
APROXIMAÇÕES ESTRATÉGICAS**

Filipa Pais Sousa Marques Batista

Projecto de Mestrado em Gestão

Orientador:
Prof. Doutor José Crespo de Carvalho, Prof. Catedrático, ISCTE Business School
Departamento de Gestão

Abril 2011

Agradecimentos

Ao meu orientador, por todo o profissionalismo, disponibilidade e partilha de conhecimentos na orientação deste projecto.

À minha família, pai, mãe, por todo incentivo e compreensão, pois sem eles tudo seria mais difícil.

À minha irmã e cunhado, pelo contributo e motivação para este trabalho.

Aos meus amigos, que me acompanharam nesta etapa, por todo o carinho e boa disposição que me proporcionaram. Especial agradecimento à Soraia, também companheira de trabalho, e à Andreia sempre presente.

Ao João, pela ajuda e paciência ao longo destes meses.

Sumário

A forma como uma empresa se instala no mercado e o modo como consegue subsistir nele, compreendem os pontos fundamentais para o estudo estratégico da mesma. No entanto, cada sector detém características exclusivas que marcam a diferença.

Num estudo detalhado, acompanhado de uma análise contextual, serão analisados cinco sectores de actividade distintos. Para cada um apresenta-se uma empresa, a descrição do funcionamento interno da mesma e a sua envolvência num mercado cada vez mais competitivo. Cada empresa define-se como um caso, para o qual se apresenta uma resolução estratégica com fim pedagógico.

Os sectores de actividade estudados serão: Restauração, Distribuição de Vestuário, Desporto, Hoteleiro e Automóvel (peças e componentes). O desempenho das respectivas empresas é fruto de um meio envolvente que pode ou não ser benéfico para a organização, assim como oscilações sentidas no poder de compra do consumidor e a rivalidade entre os concorrentes. Interessa, portanto, identificar as oportunidades e agir estrategicamente.

Expõem-se um conjunto de temas fundamentais para a compreensão global e integração no meio estratégico, ferramentas de análise da envolvente e outros tópicos de formulação e implementação da estratégia, que auxiliam a empresa a ganhar vantagem competitiva no mercado.

Por fim, fundamentada pela revisão literária, apresenta-se a resolução dos casos iniciais, que possibilita visualizar qual a posição da empresa, medidas essenciais a tomar e a ter em conta, de forma a vencer no mercado.

Palavras-chave: Estratégia, Restauração, Vestuário, Desporto, Hotelaria, Automóvel

Abstract

The way as a company is established in the market and how can survive in it, they are the basic principles for the strategic study. However, each sector has exclusive characteristics that make the difference.

In a detailed study, accompanied by a contextual analysis, will be analyzed five different industries. For each one it presents a company, the description of the internal behavior of it and its surroundings in an increasingly competitive market. Each company defines itself as a case, for which it presents a strategic resolution with a pedagogical purpose.

The sectors to be studied are: Hospitality, Clothing Distribution, Restoration, Sports and Automobile (parts and components). The performance of those companies is the result of the environment which may or may not be beneficial to the organization, as well as oscillations in the purchasing power of consumers and the competition among competitors. It's important, therefore, identify opportunities and act strategically.

It presents a set of fundamental issues to help the global understanding and integration into the strategic analysis, tools for the environment analysis and other topics of the formulation and implementation of the strategy, which help the company to acquire competitive advantage.

Finally, reasoned by the literature review, it shows the resolution of earlier cases, which enables to visualize the company's position, measures to take and to take into account, in order to win in the market.

Keywords: Strategy, Restoration, Clothing, Sports, Hospitality, Automobile

Índice

1 – Caso	1
1.1 – Sector Hoteleiro	1
1.1.1 Introdução.....	1
1.1.2 Contexto	1
1.1.3 Situação da empresa.....	3
1.1.3.1 Situação Financeira.....	4
1.1.3.2 Situação de Marketing	5
1.1.3.3 Situação de Recursos humanos e estrutura	6
1.1.3.4 Situação das Operações e da Cadeia de Abastecimento	7
1.1.3.5 O futuro.....	7
1.2 – Sector da Distribuição de Vestuário.....	8
1.2.1 Introdução.....	8
1.2.2 Contexto	8
1.2.3 Situação da empresa.....	11
1.2.3.1 Situação Financeira.....	11
1.2.3.2 Situação de Marketing	12
1.2.3.3 Situação de Recursos Humanos e Estrutura	13
1.2.3.4 Situação das Operações e da Cadeia de Abastecimento	14
1.2.3.5 O futuro.....	15
1.3 – Sector da Restauração	16
1.3.1 Introdução.....	16
1.3.2 Contexto	16
1.3.3 Situação da empresa.....	18
1.3.3.1 Situação Financeira.....	19
1.3.3.2 Situação de Marketing	19
1.3.3.3 Situação de Recursos Humanos e Estrutura	21
1.3.3.4 Situação das Operações e da Cadeia de Abastecimento	21
1.3.3.5 O futuro.....	22
1.4 – Sector do Desporto.....	22
1.4.1 Introdução.....	22
1.4.2 Contexto	23
1.4.3 Situação da empresa.....	24
1.4.3.1 Situação Financeira.....	25
1.4.3.2 Situação de Marketing	26
1.4.3.3 Situação de Recursos Humanos e Estrutura	27
1.4.3.4 Situação das Operações e da Cadeia de Abastecimento	28
1.4.3.5 O futuro.....	29
1.5 – Sector Automóvel (partes e componentes).....	30
1.5.1 Introdução.....	30

1.5.2	Contexto	30
1.5.3	Situação da empresa	31
1.5.3.1	Situação Financeira	32
1.5.3.2	Situação de Marketing	33
1.5.3.3	Situação de Recursos humanos e estrutura	34
1.5.3.4	Situação das Operações e da Cadeia de Abastecimento	34
1.5.3.5	O futuro	35
2	– Nota Pedagógica	35
2.1	– Público-alvo do caso.....	35
2.2	– Objectivos pedagógicos.....	36
2.3	– Revisão da Literatura	37
2.3.1	Contextualização	37
2.3.2	Análise da Envolvente.....	42
2.3.3	Formulação e implementação da estratégia	45
2.3.4	Avaliação e controlo.....	47
2.4	– Ferramentas de análise.....	47
2.5	– Plano de animação	48
2.6	– Questões de animação a colocar pelo docente aos alunos	50
2.7	– Resolução	50
2.7.1	Sector Hoteleiro.....	50
2.7.2	Sector Distribuição de Vestuário.....	56
2.7.3	Sector da Restauração	60
2.7.4	Sector do Desporto	64
2.7.5	Sector Automóvel (peças e componentes)	67
2.8	– Slides de Resolução	71
2.9	– Ilações a retirar do presente caso para a Gestão	72
3	– Conclusão	75
4	– Bibliografia	77
Anexos	83

Índice de tabelas, gráficos e figuras

Tabela 1 - Demonstração de Resultados.....	4
Gráfico 1 – Consumo tipo despesa	10
Figura 1 – Estratégias em Competição	37
Tabela 2 – Características do Planeamento Estratégico	41
Tabela 3 – Plano de Animação	49
Tabela 4 – Análise PEST.....	51
Figura 2 – Cadeia de Valor.....	52
Figura 3 - Análise SWOT	53
Figura 4 – Modelo Value Net.....	56
Figura 5 – Matriz GE/McKinsey	58
Tabela 5 – Análise PEST.....	60
Figura 6 – Modelo das Cinco Forças de Porter	61
Figura 7 – Matriz A. D. Little.....	63
Figura 8 – Atractividade da Indústria	65
Figura 9 - 5 P's de Mintzberg.....	66
Figura 10 – Análise SWOT	66
Figura 11 – Tipo de estrutura da indústria.....	68
Figura 12 – Matriz de Ansoff	70
Figura 13 - FCS	71

Introdução

Num mercado cada vez mais competitivo, muitas são as empresas que se diferenciam da concorrência, enquanto outras acabam por não conseguir manter uma posição favorável no mercado.

Envolvido nesta ideia, foi escolhido este tipo de projecto de modo a abranger o estudo a várias áreas de actividade. Assim, são trabalhados em toda a tese, casos de estudo em diferentes sectores, os quais são importantes para compreender as dinâmicas de cada um. A variedade de casos tem o intuito de compreender e dar a perceber várias realidades e vários tipos de estratégia que cada organização possui.

O propósito deste trabalho assenta em perceber como as empresas definem a sua estratégia para actuar no mercado, considerando diversos aspectos que afectam a sua actividade, através da resolução de questões propostas.

O trabalho terá um fim pedagógico sendo útil a alunos e profissionais da área. Inicialmente apresentam-se os casos, onde se descreve a forma como cada empresa trabalha; em seguida, na revisão da literatura, expõe-se um conjunto de temas fundamentais do mundo estratégico; e posteriormente será apresentada a resposta a questões colocadas, a fim de indicar como a empresa funciona estrategicamente e as melhores opções a serem seguidas para ganhar posição no mercado.

Ao longo da resolução prática dos casos, optou-se por diversificar os instrumentos de análise em cada um, de forma perceber a utilização das várias ferramentas. A sua aplicação é feita também consoante os dados disponíveis de cada empresa e o meio envolvente em que se encontra inserida.

Actualmente é importante analisar todo o meio onde a empresa actua para perceber quais os pontos fundamentais que ajudam a empresa a suster-se e a crescer estrategicamente, agarrando as oportunidades existentes.

1 – Caso

1.1 - Sector Hoteleiro

1.1.1 Introdução

Desde a sua juventude que Susana Fazenda e o seu irmão estavam habituados a um ambiente familiar onde um dos principais temas era a hotelaria. Levados pelo sucesso do trabalho, os seus pais já conheciam os quatro cantos do mundo e viviam a falar de muitos hotéis pelos quais já haviam passado. Embora há muitos anos atrás, Susana e Miguel já tinham o sonho de se integrarem no mundo hoteleiro, embora desconhecido na prática. Os seus pais viviam afortunados pelo fruto do trabalho e consideravam-se, naquela altura, pessoas com grande poder económico na região centro do País. Ora, com a ajuda financeira deixada e com algum conhecimento dos irmãos, fizeram crescer o sonho que também era da família. Com a região do interior do País já bem desenvolvida, este só foi tornado realidade quando viram crescer o primeiro hotel na cidade da Covilhã.

1.1.2 Contexto

Aliadas às suas características naturais, Portugal apresenta-se como um país virado para o sector do Turismo, o qual tem uma grande importância para a economia do país, dada a sua capacidade de criar riqueza e emprego. A qualidade das infra-estruturas e serviços bem como a diversificação de produtos são o ponto mais forte do sector. Consequentemente está a existir uma grande aposta por parte do Governo e dos empresários desta área.

Em 2009, os valores negativos do consumo de turismo dever-se-ão a uma redução acentuada do consumo de não residentes no território e à moderação do consumo turístico interno. Como tal, 2010 previa-se um ano de crescimento, que de acordo com dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), julga-se que no último ano a despesa turística tenha aumentado em 7,9%, de modo a conseguir recuperar o decréscimo sentido no ano anterior.

Na óptica da Procura Turística, em 2009, o peso do Consumo Turístico Interior na economia nacional representou o valor bastante satisfatório de 10,0%, do Produto Interno Bruto (PIB). (Turismo de Portugal, 2009)

Embora muitas vezes a ideia possa ainda não estar muito clarificada, Portugal está verdadeiramente desenvolvido para responder a questões turísticas e para acolher da melhor forma quem procura o País, acompanhando-se de dados que assim o comprovam. No ano de 2010, existiam em Portugal, 1303 estabelecimentos hoteleiros a nível nacional. Entre estes, predominam os alojamentos de três estrelas, com 547 unidades no total espalhados por todo o país, inclusive nas ilhas autónomas. No integral de estabelecimentos de hotelaria do País, encontram-se 813 hotéis disponíveis, os quais representam uma convidativa fatia de 63%. O Algarve destaca-se vivamente pela sua elevada fracção de alojamentos, com 41.736 unidades distribuídos por 406 estabelecimentos em toda a região. Já no centro do País a oferta também é significativa ao disponibilizar ao consumidor 234 unidades hoteleiras, com 15.175 quartos e/ou apartamentos. (Deloitte, 2010)

Tal como se refere em Carvalho e Serqueira (1998), as cidades do interior devem aproveitar as capacidades instaladas e as características que as diferenciam positivamente das do litoral, devem potenciar as suas características únicas e traçar uma estratégia que fortaleça o aproveitamento económico dessas oportunidades.

Os objectivos de crescimento para o Centro, até 2015, ambicionam para a região entre 2,2 e 2,3 milhões de dormidas de estrangeiros, crescendo a uma taxa média anual de 7,3%, e um aumento anual de 6,2% em número de turistas (hóspedes estrangeiros). Neste período, as receitas deverão crescer a um ritmo anual de 10%. O objectivo de crescimento de dormidas de turistas nacionais é moderado: 2,3% ao ano. (Turismo de Portugal, 2011)

No ranking dos grupos hoteleiros, o grupo Pestana destaca-se pelo maior número de oferta de estabelecimentos em todo o País, seguindo-se do grupo Accor Hotels.

Na região centro, os cinco primeiros lugares são ocupados pelos grupos hoteleiros Hoti Hotéis, Lena Turismo, EBD – Eurobiodiversidade, Visabeira Turismo e Natura IMB Hotéis. A concorrência não existe só entre estes, mas também é visível entre muitos outros hotéis espalhados pela região que oferecem uma boa relação qualidade/preço.

Actualmente, na cidade da Covilhã, os principais rivais a nível hoteleiro encontram-se distribuídos tanto pela cidade em si, como pela zona da serra, muito atractiva para os turistas e zonas arredores. Como exemplos tem-se o Hotel Serra da Estrela, Estalagem Varanda dos Carqueijais, Tryp Dona Maria, Hotel Santa Eufémia, Hotel Turismo da Covilhã, Covilhã Parque Hotel e H2otel Congress & Medical SPA.

Um hotel na região da Serra da estrela tem, sem dúvida, como principal cliente o turista na época do Inverno, justificando o índice de atractividade de 60,8% (Turismo de Portugal, 2009). Além de questões de trabalho, na base do consumo deste tipo de produto de turismo está a procura de novas experiencias e a quebra da rotina. Logo, estes são os principais factores que levam pessoas à região e como tal a Covilhã abraça os seus clientes nas suas cinco estrelas: Hospitalidade, Inovação, Proximidade, Tradição e Lazer.

1.1.3 Situação da empresa

Situado no coração da Serra da Estrela, o hotel de três estrelas superior, transmite por si só o espírito envolvente das montanhas em redor. Com tanta natureza à volta, existe um enquadramento entre a paisagem e a arquitectura do hotel.

De modo a satisfazer os seus clientes, dispõe de 50 quartos, dos quais 7 são *suites*, todos eles com uma maravilhosa vista para a Serra da Estrela. Possui também uma sala de banquetes, uma sala de estar, uma sala de reuniões e um bar.

Inserido num ambiente naturalista da serra, o Alti Hotel não poderia deixar de servir aos seus clientes os pratos mais típicos da região. Esta é uma especialidade do hotel, que prima em oferecer aos hóspedes toda a variedade gastronómica da região, e consecutivamente acompanhada de uma vasta carta de vinhos rigorosamente escolhidos.

À disposição dos clientes está também uma pequena sala de massagens, onde os mesmos podem disfrutar de um momento calmo e relaxante.

O hotel põe ao dispor dos seus clientes a qualidade do seu serviço a preços “*low-cost*”, isto para que, visitar a Serra da Estrela não seja um problema na altura de escolher a estadia.

1.1.3.1 Situação Financeira

Inserido num meio concorrencial, o hotel tem conseguido superar as expectativas traçadas no início da sua actividade em 2002. Os preços são convidativos, bem como o serviço que os clientes têm ao seu dispor.

Como todo o negócio, o Alti teve também um período de maior dificuldade quando se começou a sentir maiores sinais da crise financeira. Em 2007, as pessoas optavam por fazer férias mais perto de casa e com menores gastos. Este facto teve influência nos resultados do ano, pois as estadias eram mais curtas e em menor quantidade.

Não é por acaso que este hotel é uma das primeiras escolhas dos clientes, e isso se tem reflectido cada vez mais nos resultados finais muito positivos. Os dados transmitem uma ocupação média anual de cerca de 65%, justificada pelo seu enquadramento e pela prática de preços que ronda em média os 50€ por quarto.

Em seguida disponibiliza-se a demonstração de resultados da empresa referente ao ano de 2010, onde se observa a evolução do hotel com um crescimento relativamente ao ano anterior.

Tabela 1 - Demonstração de Resultados

RENDIMENTOS E GASTOS		Períodos	
		2010	2009
Vendas e serviços prestados	+	822.625,00 €	751.630,00 €
Custo das vendas e dos serviços prestados	-	329.050,00 €	300.652,00 €
Resultado bruto	=	493.575,00 €	450.978,00 €
Outros rendimentos	+	17.100,00 €	16.500,00 €
Gastos de distribuição	-	-41.500,00 €	-37.200,00 €
Gastos administrativos	-	-217.500,00 €	-192.000,00 €
Gastos de investigação e desenvolvimento	-		
Outros gastos	-	-236.400,00 €	-226.944,00 €
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	=	15.275,00 €	11.334,00 €
Gastos de financiamento (líquidos)	-		
Resultados antes de impostos	=	15.275,00 €	11.334,00 €
Imposto sobre o rendimento do período	- / +		
Resultado líquido do período	=	15.275,00 €	11.334,00 €

1.1.3.2 Situação de Marketing

Aproveitando os locais de passagem, o Alti encontra-se localizado numa zona privilegiada tanto pelo acesso como pela envolvente em si. Este foi construído numa zona extrema da cidade que dá acesso à serra, isto para que os hóspedes tenham bons acessos e possam estar tão próximos do que necessitam da Covilhã como facilmente acessíveis à natureza.

Um dos pontos fortes e, muita vez, factor de escolha dos clientes é a gastronomia típica que o Alti dá a saborear a todos os que por ele passam. Isto possibilita a vivência de experiências distintas e inovadoras aos turistas que seleccionam a serra como seu destino. São servidos apenas pratos característicos da região, e acompanhados por uma selecção de vinhos do mesmo tipo, tudo preparado com o cuidado e qualidade que o cliente espera.

Por outro lado, e sempre que o tempo assim o permita, o hotel oferece aos seus clientes a possibilidade de passear de moto quatro. Como tal, estão ao dispor de todos os que desejarem fazê-lo, um conjunto de motas que se podem requisitar por tempo máximo de uma hora. Este serviço não tem um custo extra para o utilizador, tem apenas uma caução inicial para o caso de algum dano, que será devolvida assim que a mota for entregue.

No Inverno existe uma parceria com a estância de ski Vodafone, que possibilita que o cliente possa usufruir da estância a um preço mais económico. Logo, esta opção pode ser escolhida no processo de reserva e que ao chegar ao hotel todo o processo já incluirá este serviço.

O Alti Hotel efectua também, anualmente, várias parcerias com empresas da região para a realização de reuniões, formações ou outro tipo de eventos necessários, pondo ao dispor uma sala de reuniões e um vasto espaço para tais actividades.

Todo o processo de reservas pode decorrer pelo telefone, ou através do *site* do Alti na internet. Neste existe um espaço exclusivo para que o cliente possa fazer a reserva segundo as suas preferências, datas e serviços a utilizar.

1.1.3.3 Situação de Recursos humanos e estrutura

A indústria turística, da qual a hotelaria é componente essencial, é fundamentalmente prestadora de serviços e, como tal, depende fortemente dos seus recursos humanos.

O Alti goza de uma equipa especializada em hotelaria, que trabalha em prol do sucesso do hotel. Como tal, são diversas as funções nos distintos sectores.

Miguel e Susana, ambos sócios, apresentam-se como directores e administrador do hotel, respectivamente, pelos quais passam as decisões fundamentais para o progresso do Alti.

Ao nível comercial, Rui Sousa, assegura esta área, sendo este quem dá a cara pela marca em feiras e quem resolve os processos comerciais e de marketing. Conjuntamente com este, muitas vezes trabalha um relações públicas não só dentro como fora do hotel. O RP tem a seu cargo também a dinamização de eventos.

Na recepção optou-se por dispor de quatro pessoas que fazem a rotação diária entre si. No entanto, durante a noite tem-se uma pessoa do sexo masculino para assegurar o período das 23h às 07h.

No que diz respeito ao bar do hotel, contractaram-se dois empregados com formação para tal, rotativos entre si.

No Alti, o restaurante com a sua especialidade de gastronomia da região, dispõe de um chefe de sala, que trabalha cooperativamente com um director F&B responsável por comidas e bebidas. Ao mesmo tempo, para servir e satisfazer os clientes, quatro empregados têm ao seu cargo todo o serviço de mesa. Por detrás de tudo isto, a cozinha é fundamental para que a confecção das refeições seja perfeita. Como tal, tem-se um chefe de cozinha auxiliado por três ajudantes, além de três empregados de copa. De forma a completar a qualidade prestada pelo hotel, existe ainda na secção da cozinha um pasteleiro que dá asas à sua imaginação e prepara as deliciosas sobremesas.

Na divisão de quartos, o hotel recorre a uma directora de alojamento e uma governanta. Para que a limpeza dos andares esteja sempre à altura, existem duas empregadas de andares e outras duas empregadas para limpeza dos quartos em si.

Quando um hóspede chega ao hotel, é necessário fazer o transporte de malas, como tal, o bagageiro tem a função de efectuar este serviço.

Para que todas as secções funcionem bem entre si, e a gestão de stocks seja feita rigorosamente, a função do responsável de economato é fundamental no fornecimento dos produtos.

1.1.3.4 Situação das Operações e da Cadeia de Abastecimento

A vida diária de um hotel não é tão fácil quanto aparenta, na medida em que requer bastantes abastecimentos e controlo de *stocks*. Como tal, existe na unidade hoteleira a secção do economato, que se caracteriza como sendo um armazém central no qual estão disponíveis os mais variados produtos para as diferentes secções. O responsável de economato recebe constantemente requisições das várias secções do hotel, as quais podem ser ou não atendidas no momento, consoante a disponibilidade de stock. Caso seja necessário é este responsável que faz as encomendas e negocia com os fornecedores. Neste local, é então efectuada a aquisição, tratamento, armazenagem e distribuição dos artigos para os locais essenciais. O economato encontra-se dividido em cinco sectores sendo eles a mercearia, cave de vinhos, câmaras, papelaria e rouparia, o que facilita todo o trabalho de gestão.

Inserido num espírito ambientalista, na secção de quartos, a troca de roupa de cama, para uma estadia, pode ou não ser feita, consoante o cliente o solicitar ou não. No que se refere às tolhas de banho, também depende da vontade do hóspede. Por uma questão de economia e defesa do planeta, caso o cliente queira que a mudança de toalhas seja feita, deverá deixá-las no chão e assim a empregada de limpeza saberá como proceder. Esta informação está disponível no quarto para todos os hóspedes. O mesmo procedimento é efectuado com os *amenities* (gel de banho, champô, toca de banho, sabonete, etc.), que só serão repostos mediante os gastos.

Após o *check-in* à chegada, o hóspede recebe um *key-pass* que lhe dá acesso a todas as zonas do hotel, e o identifica como cliente.

1.1.3.5 O futuro

Após darem corpo ao seu sonho, os dois irmãos tem tido resultados muito satisfatórios do Alti Hotel. Não importa apenas obter muitas reservas, como tratar da melhor forma

os seus clientes, indo de encontro às suas necessidades. Assim, de dia para dia, o Alti tem vindo a melhorar cada vez mais os seus serviços.

Ao inovar com a actividade extra de todo-o-terreno possibilitou que os clientes não escolhessem apenas a Serra da Estrela como ponto turístico no inverno devido à neve, mas também no verão, ao proporcionar mais acções como esta.

A ideia passa também por organizar passeios pedestres e roteiros típicos da região, para que todos aqueles que visitem o hotel possam ter a possibilidade de conhecer um pouco da beleza do interior.

1.2 – Sector da Distribuição de Vestuário

1.2.1 Introdução

Numa sexta-feira depois do trabalho, Carolina e o seu marido Simão, cansados de uma semana trabalhosa, optaram por dar uma volta pelo centro comercial da cidade. Apesar de quererem desanuviar, o casal teve também a intenção de comprar algumas roupas para a época do ano que se avizinhava, o Inverno. Depois de entrarem em algumas lojas sentaram-se para tomar um café, onde conversavam sobre novas ideias de negócio que poderiam desenvolver paralelamente ao seu emprego normal. Foi deste modo que surgiu a vontade de serem empreendedores de uma nova marca para o mercado no sector do vestuário. Para terem melhor a noção deste sector, Carolina e Simão vieram, mais tarde, a visitar algumas feiras de moda no exterior e mais ideias foram surgindo, até que deixaram de ter apenas ideias, e várias notas em papel a sustentá-las, para começarem a caminhar para o que realmente ambicionavam. Será que o novo negócio poderia vir a chamar a atenção dos futuros clientes e amantes da moda?

1.2.2 Contexto

A moda em Portugal assume um papel de extrema importância para a economia do país, de tal modo que representa 28% do emprego, 14% de valor acrescentado e 22% de empresas.

Segundo a Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP), em 2006, existiam mais de 2.500 empresas, 80% das quais situadas na Região Norte. Nos valores mais importantes

encontram-se 6.706 milhões de euros de facturação, 4.119 milhões de euros de exportações e 2.994 milhões de euros de Importações. No que diz respeito à fileira têxtil portuguesa, esta representa ainda 13% das exportações nacionais e 4% das exportações têxteis e vestuário europeias.

A Indústria Têxtil e do Vestuário (ITV) é dos poucos sectores que contribui positivamente para o saldo da balança comercial portuguesa, não obstante ser dos mais expostos à concorrência internacional, com reflexos significativos no volume de emprego e na redução de margens de venda. (Guia Prático de Gestão da ITV)

A economia e as empresas em Portugal estão cada vez mais sujeitas a pressões exógenas, o que obriga os empresários a um redobrado esforço de adaptação a novos riscos e desafios. Como tal é necessário ter em atenção as desenvolvidas técnicas de cópia na indústria levando a uma diminuição da venda de produtos genuínos. Por outro lado, as infra-estruturas tecnológicas e os sistemas logísticos que vão auxiliar o sector estão cada vez melhores.

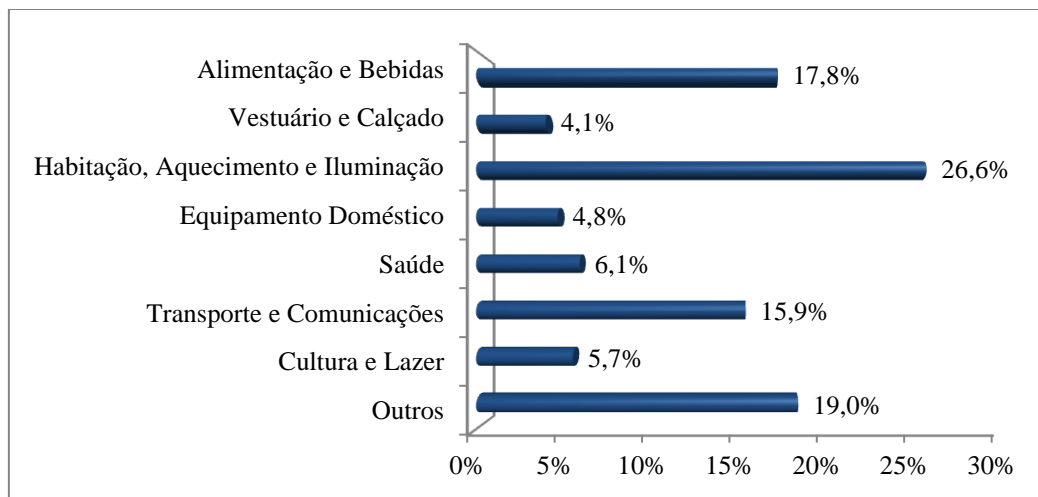
Perante a situação económica do país, não se escondem bastantes dificuldades financeiras aos mais variados níveis, criando-se obstáculos que dificultam a evolução do sector. Vê-se o valor das matérias-primas a subir e o baixo crescimento do PIB, ao que se deve juntar uma taxa de desemprego elevada, conduzindo a um menor consumo e, conseqüentemente, se reflectirá directamente nas vendas do sector.

Ainda são muitos os portugueses que preferem comprar roupa a comida, o que passa a imagem de uma população consumista. Contrariamente, a tendência para o envelhecimento da população faz com que as vendas diminuam pois não são os idosos que, maioritariamente consomem. Caso a esperança média de vida continue a aumentar, poderão mudar-se estilos de vida e, assim, mentalidades. Estas mudanças poderão ocorrer fruto de diferentes variáveis exógenas. Contudo, este fenómeno não tenderá a verificar-se no curto prazo.

As implicações das transformações que ocorrem no sector da distribuição são diversas, nomeadamente: os confeccionadores passam a ter menos espaço de manobra na escolha do tipo de peças de vestuário e dos preços a praticar para os consumidores, passando esta decisão para a distribuição. Com a perda de mercado por parte dos retalhistas, os

grossistas tendem a desaparecer, implicando uma cadeia de distribuição cada vez menor. (Matos, 1998)

Gráfico 1 – Consumo tipo despesa



Fonte: INE – Inquérito às Despesas das famílias 2005/2006

Com a crescente globalização, existe actualmente uma maior abertura dos mercados. Em Portugal existem grandes *players* globais, como por exemplo as marcas provenientes do Grupo Inditex, para evidenciar apenas um exemplo.

O sector de actividade insere-se num contexto onde a indústria dispõe de um elevado número de transacções de matérias-primas, e de peças de vestuário propriamente ditas, bem como uma grande diversidade de géneros que apostam na moda.

A indústria encontra-se inserida num mercado na fase de maturidade. Apesar de haver uma grande facilidade de acesso a matérias-primas poderão existir fortes influências causadas por outras marcas, embora de uma forma lenta, dado que o sector requer um investimento inicial que pode ser elevado. Além disso há uma fraca penetração de produtos e marcas nacionais, no mercado interno, e é necessário ter fortes características de resiliência para empreender no mercado nacional.

Existem no sector da moda incentivos disponíveis ao novo empreendedor que têm feito com que o mesmo possa crescer bastante. No entanto, infelizmente, o pessimismo está longe de amainar e o preconceito continua no que diz respeito ao futuro destas

indústrias, ameaçadas pela ascensão de países como a China e a Índia, muitas vezes com colecções de maior qualidade e preços mais baixos. Paralelamente a isto, têm vindo a decrescer as indústrias no país e cada vez é menor a formação nesta área.

As empresas do sector têxtil e vestuário, para conseguirem enfrentar esta difícil conjuntura, foram obrigadas a mudar a sua estratégia focada na produção para desenvolverem outros argumentos de competitividade. Tornou-se imperativo, assim, acrescentarem à sua capacidade produtiva novas competências como o *design*, a inovação, a actualização tecnológica e a criatividade.

1.2.3 Situação da empresa

Uma nova marca na indústria do vestuário pré-determina que haja um profundo conhecimento dos clientes e propostas de valor originais apresentadas por equipas profissionais, fortemente motivadas e perfiladas com os valores da marca. Desta forma, toda a organização vive para o cliente final que é o seu principal foco.

A CS acredita que quanto melhor conseguir fazer a junção entre o espírito da marca que desenvolve e o espírito dos seus clientes, maior será a sua eficácia e proximidade e mais duradoura será a relação com o mercado.

O negócio começou por ser pensado primeiramente como distributivo. Pensou-se, assim, abrir a primeira loja no Norte do país, no Porto, em 2004 com os segmentos de homem e mulher. Apostou-se num tipo de roupa casual, original e ao mesmo tempo elegante sem nunca esquecer a qualidade dos produtos a um preço relativamente acessível para o cliente. Em 2007 aumentou o leque de produtos ao criar novos segmentos: roupa de criança para ambos os sexos, menino e menina.

1.2.3.1 Situação Financeira

Desde o seu início em 2004, a marca tem vindo a registar um gradual crescimento da facturação. Em 2007 teve um volume de vendas de 2,5 milhões de euros, com um crescimento de 15% relativamente ao ano anterior e ainda com duas lojas. Num período em que Portugal enfrenta uma difícil conjuntura económica, todo o sector do vestuário foi afectado, pois depende muito da evolução dos indicadores económicos do consumo

privado. A empresa tem vindo a ter uma evolução satisfatória nas suas vendas, até ao dia de hoje.

Apesar de a empresa ter iniciado a sua actividade na cidade do Porto com apenas uma loja, o facto de em 2006 se ter apostado numa loja também em Lisboa, fez com que aumentasse o seu número de clientes alvo e também esse facto se veio a reflectir positivamente na facturação em 2007. No entanto, a empresa investiu grande parte dos seus recursos na expansão para Lisboa e no aumento da área da loja do Porto, bem como em inovação e marketing. Por isso terá tido um resultado líquido do exercício negativo em 2006.

Actualmente a marca encontra-se bem posicionada no sector, embora com pouca expansão. Há, não obstante, uma forte aceitação por parte dos clientes e a empresa tende a acompanhar o crescimento anterior, nunca esquecendo a qualidade dos seus produtos e o serviço ao cliente.

1.2.3.2 Situação de Marketing

Ser competitivo no actual contexto de desenvolvimento económico é ter capacidade para proteger situações adquiridas nos mercados e ter condições para as manter num quadro de concorrência instável, agressiva e inovadora.

Dado que as colecções CS tentam ser a cada momento o reflexo do espírito vivido pelos clientes, a marca aposta fortemente no marketing dos seus produtos. Para tal, recorre a personalidades da actualidade como Pedro Teixeira e Cláudia Vieira para promover as suas colecções, apresentando-as em passagens de modelos. A promoção da marca é também realizada por *outdoors* e *muppies* com as mesmas personalidades de forma atractiva.

Passados dois anos do início de actividade, e de modo a dar notoriedade à marca, a CS associou-se a uma campanha de solidariedade desenvolvida no Norte Shopping.

De forma a criar proximidade e confiança no cliente, a CS solicita a todos os clientes um conjunto de dados pessoais, que insere num sistema de informação e que, para além de trabalhar algumas tendências a partir do que vai sendo referido pelos mercados,

oferece aos clientes um desconto de 50% em qualquer compra e de qualquer valor no dia do seu aniversário.

No início a marca sentiu alguma resistência por parte do público-alvo, quando se lançou na rua sem ainda ser conhecida. No entanto, posteriormente teve que melhorar a eficiência do marketing a ponto de captar a atenção, sempre com forte orientação para o cliente. A introdução de caras conhecidas como veículos dos seus produtos foi uma aproximação que claramente beneficiou a empresa.

1.2.3.3 Situação de Recursos Humanos e Estrutura

A empresa tem apenas dois sócios sendo eles os fundadores: Carolina e Simão. No entanto, presentes nas suas lojas existem quatro pessoas, em cada uma, por forma a conseguir horários alargados, a auxiliar o cliente, a conseguirem alimentar o seu sistema de informação e a trabalharem a relação e as vendas. É justificável que não se aposte em muitos recursos humanos pois a dimensão da marca ainda não está expandida tanto quanto se desejaria.

Com um espírito jovem, aposta-se numa equipa dinâmica, simpática e mista (homens e mulheres) e com uma formação muito superior ao que se vai vendo nos mais diferentes estabelecimentos comerciais. Vestidos a preceito e com roupas da marca da empresa tem sido uma situação francamente favorável, criando uma atmosfera acolhedora e de proximidade.

Após serem seleccionados, todos os colaboradores recebem formação e são estimulados permanentemente para os valores da marca e para a necessidade de conhecer melhor os clientes através da introdução de alguns dados importantes a trabalhar posteriormente em termos centrais. Têm também alguns períodos de formação em técnicas de negociação e vendas, sendo estimulados a transmitir confiança aos clientes. Estas abordagens trouxeram vendas e as vendas por loja são consideradas muitíssimo boas. Tudo isto, ajuda ao sucesso e reconhecimento da CS perante o consumidor.

Os colaboradores pertencem a um grupo etário relativamente jovem, os quais conjuntamente com os clientes da CS, partilham uma atitude que é reflectida no conceito da marca. Todos os colaboradores empenham-se ao máximo com o objectivo de reflectir essa mesma atitude nos produtos que os clientes procuram na marca.

Finalmente, deverá ser dito que os seus salários têm uma componente variável de enorme peso e que depende das vendas e da qualidade dos dados recolhidos aos clientes.

1.2.3.4 Situação das Operações e da Cadeia de Abastecimento

Apesar de não ter um fabrico próprio da marca, a empresa recorre a um fornecedor, nacional, para os produtos comercializados. Existe uma aproximação cada vez maior a esse fornecedor e a integração vertical é quase ‘perfeita’ embora sejam empresas independentes. No início foi feita a escolha do fornecedor e com o volume veio a mútua dependência. È feito um plano de produção e a interligação entre as duas entidades tem sido cada vez mais intensa, mesmo para fabricação e reposição de artigos que os clientes mais comprem e que sejam essenciais para alavancar as vendas. A flexibilidade e o mútuo entendimento, neste acordo produção-distribuição, tem sido benéfico para ambos os lados.

Com base na informação recolhida nas lojas e em alguma preocupação de trabalho de dados, feito agora a tempo inteiro por Carolina em conjunto com um *designer* que trabalha quer para a CS quer para o fabricante, tomam-se inúmeras decisões de fabrico, de quantidades, de sortido, de peças de combate e de peças de ganho de margem.

Nos primeiros tempos nem tudo foram rosas pois existia efectiva dificuldade em repor as lojas e os elos de ligação não estavam suficientemente trabalhados. Verificavam-se frequentes roturas de *stock*, por exemplo. Deste modo, a empresa teve que investir numa aproximação de reposição directa às lojas e de procurar sensibilizar o produtor para a necessidade de manter em armazém algumas peças. Mas essa ideia só veio a ser seguida pelo produtor na circunstância em que o volume de vendas da CS subiu e, em consequência, passou a existir uma maior dependência parte a parte.

Os sistemas de informação entre a fábrica e as lojas estão hoje integrados mas o crescimento para mais lojas, a actual passagem de duas para quatro lojas, tem vindo a preocupar a CS. A verdade é que um sistema de quatro lojas, as duas iniciais de Lisboa e Porto e as novas de Aveiro e Braga, dificilmente poderá funcionar da mesma forma. Se a isto se acrescentar um novo conjunto de lojas e se se começar a verificar o efeito de cadeia ou rede de espaços comerciais a lógica deve ser diferente em termos de cadeia de abastecimento. Até porque a ideia continua a ser crescer.

1.2.3.5 O futuro

Ao longo dos anos, a marca tem vindo a marcar o seu território e os resultados são de inegável sucesso. E se é verdade que o investimento foi elevado, a verdade é que sob o ponto de vista distributivo seria difícil conseguir melhor do que com estas duas lojas. A CS reconhece que manter o nível de facturação por loja que tem tido, não é propriamente uma tarefa simples e que nem sempre as margens poderão ser as praticadas até agora. Posicionar para uma classe jovem mas no topo e a desnatar mercado não significa que, com o crescimento, se consiga manter o modelo. Ou pelo menos tal como ele está pensado.

Em 2009 a CS abriu nova loja em Aveiro. Os resultados não foram tão bons quanto os das demais lojas – dir-se-ia longe deles. Em 2010 optou-se por uma nova abertura de loja em Braga e os resultados iniciais também ficaram aquém do esperado. Pelo menos para já. Actualmente existem quatro lojas da marca em Portugal. A verdade é que não se esconde a vontade que a marca cresça e se venha a expandir e mesmo a impor-se no país vizinho. O modelo pensado inicialmente terá muito mais aceitação em algumas capitais espanholas, mais ricas, que propriamente em Portugal. Não obstante, a CS está consciente das barreiras culturais, da dificuldade em abrir espaços portugueses em Espanha e da necessidade de, quando o fizer, ter um modelo quase infalível – se isso for possível.

Perante a crise estrutural que se apresenta nos últimos anos, a verdade é que a empresa também sentiu algumas dificuldades e, apesar disso, não desistiu das novas aberturas. Não obstante os resultados serem positivos até aos dias de hoje, no global, a marca encontra-se numa fase de crescimento e de expectativa – apanhada por uma crise profunda e pela vontade de crescer, implicando cuidados e aproximações estratégicas que requerem redobrada atenção, própria e para com o que a concorrência vai fazendo.

Os objectivos são claros para a CS e a missão de, para já, apenas comercializar pode levar a empresa a alguns riscos numa nova fase em que inegavelmente existirão oportunidades. A questão é como poderá a marca continuar a ter uma posição forte no mercado em tempos de aperto por parte dos clientes? Qual a estratégia? Quais as políticas?

1.3 – Sector da Restauração

1.3.1 Introdução

Um restaurante, para além de nos alimentar preenche, desde há anos, outras necessidades das vidas dos seres humanos: um símbolo de moda, um emblema para determinados grupos e estratos da sociedade, um ponto de encontro, de convívio, de partilha. Foi assim, e segundo o fraco mercado que o esperava em Portalegre que ao mudar-se para o interior, Manuel reflectiu sobre o que deveria ser uma nova ideia de negócio. Tendo já estado a trabalhar à frente de alguns restaurantes na cidade de Lisboa, Manuel sabia bem o que implicava gerir uma actividade de hotelaria destas. Após várias conversas e trocas de ideias com um colega de trabalho, Luís, os dois chegaram à conclusão que ainda havia consumidores a procurar um local diferente, típico, barato e de qualidade na cidade de Portalegre. Foi então, com este espírito e propósito, que puseram mãos à obra e quiseram tornar a ideia uma realidade.

Comer fora de casa já não é só uma necessidade de quem vive e trabalha nas grandes cidades. Na realidade, é também, e cada vez mais, uma opção para as famílias, seja pela facilidade seja pela qualidade da alimentação oferecida ou até mesmo pela convivência.

Como tornar uma ideia de restauração, um ponto de encontro, numa aproximação de sucesso, mesmo sabendo que a envolvente é difícil, economicamente adversa e que a população em geral se apresenta agastada e temerosa face ao futuro?

1.3.2 Contexto

Quando se fala de estabelecimentos alimentares lembra-se, de imediato, a apertada legislação que actualmente é aplicada aos mesmos. Existem, no sector, objecções claras ao crescimento da restauração, bem como o apertado controlo por parte da Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE). Igualmente, são necessários os controlos de higiene e segurança alimentar segundo as normas HACCP, perante o Regulamento (CE) nº 852/04, de 29 de Abril, que obriga à implementação do sistema. Isto fez com que o rendimento das empresas aumentasse, melhorando a qualidade dos alimentos e possibilitando um incremento geral das várias aptidões dos estabelecimentos portugueses.

Entre os anos 2007 e 2008, o sector da restauração em Portugal mostrou uma evolução bastante positiva, com taxas de variação anuais entre os 2% e os 4%. No entanto, em 2009, o sector teve uma diminuição de 5,4%, para os 4,9 milhões de euros. Isto deve-se à deterioração do consumo privado e aos ajustes de custos do lado das empresas. Não obstante, Portugal é o único estado membro da UE em que a alimentação fora do lar supera os 50% dos gastos alimentares. A indústria turística, vinculada à restauração e gastronomia, é uma das mais dinâmicas para o conjunto da economia portuguesa.

O segmento que tem maior peso no mercado diz respeito à restauração com serviço de mesa, com 84% da facturação total, que mostrou uma quebra de 6,5% em relação a 2008, devido à conjuntura económica desfavorável.

Segundo uma análise do sector, em 2009 operaram em Portugal cerca de 30.000 estabelecimentos de restauração, conseguindo 121.000 empregos. A cidade que tem maior número de operadores continua a ser Lisboa, com 30% do total, seguida da zona Norte com 25%.

De forma a contrariar a quebra de facturação sentida no ramo, os estabelecimentos de comida rápida conseguiram manter um crescimento positivo em 2009. O que leva a esta impulsão dos restaurantes de *fast-food* é, sem dúvida, a competitividade dos preços, factor chave quando se apresenta um panorama geral onde impera a necessidade de reduzir custos por parte da procura. (Hipersuper, 2009)

Apesar do poder de compra ser inferior em Portugal, face à média europeia, cada indivíduo desloca-se 30 vezes por ano a restaurantes, quando a média no velho continente é de apenas 15 vezes. (Alimentaria&HorexpoLisboa, 2010)

Nos dias de hoje, a sustentabilidade e os rótulos ambientais têm grande expressão no sector da restauração. Dado que os clientes se estão a tornar cada vez mais exigentes, é necessário ir de encontro ao que os satisfaz, por isso, os restaurantes optam cada vez mais por produtos certificados de modo, também, a darem o seu contributo para uma envolvente ambiental e socialmente mais amigável.

Ao estar presente neste sector é necessário ter em atenção a deliberação da lei do tabaco. Este aspecto que não favorece a atracção de potenciais clientes uma vez que coíbe

alguns deles a frequentarem de forma livre os vários locais, dado que a proibição de fumar em locais fechados é cada vez mais restritiva.

É importante ter em conta, adicionalmente, que qualquer estabelecimento do sector da restauração se deve reger pelo Decreto Regulamentar nº 38/97 de 25 de Setembro de 1997, que estabelece o funcionamento dos mesmos. (Diário da República, 1997)

Consumidor

Quem são os clientes? Torna-se essencial saber a quem se quer servir refeições e que tipos de pessoas se pretendem com frequência no restaurante. É isso mesmo que vai influenciar toda a fase de concepção do espaço, a decoração e a criação de um determinado ambiente e, adicionalmente, como deve ser a aproximação às compras. O tipo de cliente que frequenta o restaurante é o maestro ao comando das aproximações que os gestores irão utilizar no desenvolvimento do negócio.

O mercado alimentar português pode ser caracterizado como maduro, aberto e competitivo. Tendo o país mais de 10 milhões de habitantes e, por conseguinte, de consumidores directos ou indirectos, os factos evidenciam que estes utilizam cerca de 15,5% do seu orçamento em gastos com a Alimentação e Bebidas não alcoólicas e 10,8% em hotéis, restaurantes, cafés e similares. (Alimentaria&HorexpoLisboa, 2010)

No fundo, os principais factores que podem condicionar a actividade do sector são o fraco poder de compra sentido, a carga fiscal, a crise económica e a extensa legislação.

1.3.3 Situação da empresa

Depois de muita ponderação e estudo da envolvente do mercado, Manuel considerou a hipótese de criar uma sociedade conjuntamente com o seu amigo Luís. Analisaram-se oportunidades, debateram-se ideias, pesaram-se os pontos positivos e negativos e concluiu-se que havia ainda uma aberta no mercado para que o sucesso pudesse vir a verificar-se para estes dois empreendedores. Foi assim que, Manuel e Luís, decidiram abrir o Pingo Alentejano, situado na zona histórica de Portalegre. Inserido num ambiente intimista e regional, o restaurante conta com o mais variado público e com bons fornecedores de modo a satisfazer as exigências do consumo. Embora tivessem pensado inicialmente num restaurante corrente, sem grande grau de especialização e

procurando abranger vários alvos, optaram antes por direccioná-lo para ementas regionais. A decoração do espaço mereceu especial atenção dentro do mesmo contexto, de modo a proporcionar um ambiente acolhedor onde o cliente se sentisse bem e fizesse do restaurante a sua primeira escolha.

Assim, não se trata de um restaurante comum mas, antes, de um restaurante típico com comida alentejana, onde a qualidade e a preocupação pelo cliente imperam. Este está habituado a duas realidades em simultâneo: arte e técnica; pode dizer-se que a maneira de dar vale mais que aquilo que se dá.

1.3.3.1 Situação Financeira

Nos anos que correm é difícil fazer uma previsão sobre como poderá evoluir a facturação do negócio. A instabilidade financeira do país reflecte-se na empresa e, já há algum tempo, que a linha financeira do restaurante não tem evidenciado um padrão crescente. No início os resultados foram bons pois, aliado ao efeito novidade e à procura acumulada não satisfeita conseguiu-se, para o tipo de projecto que se veio a implementar, que os concorrentes fossem praticamente inexistentes. Contudo, em meados de 2008 verificou-se uma quebra no consumo privado e, conseqüentemente, na facturação. Para contrariar esta situação apostou-se em continuar a actividade também com a presença em feiras. Assim, até ao ano passado, o Pingo Alentejano conseguiu recuperar as suas vendas mas fez subir, por outro lado, os seus custos.

Actualmente, a empresa mantém um volume de negócios mais ou menos constante, muito embora não evidencie tendência a evoluir positivamente. Daí ser necessária uma maior atenção pois com uma situação instável, a probabilidade de ocorrer alguma quebra é francamente mais elevada. Espera-se que neste novo ano de 2011 o restaurante consiga ultrapassar as dificuldades sentidas, e que a expansão a nível nacional, como pretendido, venha a evidenciar algum sucesso.

1.3.3.2 Situação de Marketing

A empresa tenta destacar-se da concorrência pelos seus pontos fortes: localização (capital de distrito do Norte Alentejano) e cozinha tradicional. Existe uma forte atenção aos clientes da casa, por optarem pelo Pingo Alentejano, pois não se disfruta só de um

bom prato típico da região mas também de um espaço acolhedor propício ao convívio em família e entre famílias e amigos. Foi com este propósito que o restaurante se lançou para o mercado e ganhou “pontos” e se tornou num *ex-libris*.

Para que o cliente não seja apenas mais um cliente, a atenção que lhe é dada passa por diferentes aspectos. São pedidos ao cliente breves dados sobre as suas preferências, data de nascimento, local de residência e *e-mail*, os quais são inseridos numa base de dados e, deste modo, o restaurante tenta ir de encontro às necessidades dos mesmos segundo os seus gostos numa próxima visita. Além disso, após disponibilizar o seu e-mail, o cliente recebe digitalmente uma oferta do restaurante para o seu dia de aniversário e os vários pratos previstos para um determinado período temporal, com aviso prévio, para que os clientes possam programar com antecedência uma reunião e um convívio à volta de determinadas iguarias.

Com o sucesso do Pingo Alentejano, Manuel e Luís quiseram ir mais longe ao integrarem o nome da sua empresa em revistas de gastronomia. Foi criado um *site* de receitas, na internet, associado à empresa e em conseguirem fazer aparecer o restaurante em vários jornais, para o que convidaram vários jornalistas para os visitarem, analisarem e degustarem.

Um dos problemas sentidos pela empresa foi o facto de não ter conseguido chegar a todos os alvos que eram pretendidos. Nesse sentido o *site* deu uma ajuda. Colocá-lo em topo nos motores de busca tornou-se outra das pretensões do Pingo Alentejano.

Apesar da participação em feiras ser, ainda, relativamente recente, pode dizer-se que a presença nestes certames tem sido a verdadeira mola de impulsão e proximidade ao cliente, atraindo novos alvos. A verdade, porém, é que estas presenças são caras e, se as vendas aumentam os custos também.

Actualmente, o restaurante encontra-se algumas vezes por ano em feiras como a Feira do Crato, a Feira de Gastronomia de Santarém e a Feira Nacional do Cavalo. A primeira por estar inserida no Alentejo; a feira de Santarém visto ser bastante conhecida a nível nacional e levando muitas vezes para a televisão os restaurantes mais típicos de cada região; a feira da Golegã visto ser frequentada por pessoas de todo o país e com grande predominância de alentejanos.

Como forma de dar a conhecer a sua presença em novos locais, a empresa opta por distribuir alguns convites personalizados para que os clientes habituais do restaurante, e mesmo os novos, saibam onde o Pingo Alentejano vai marcar presença.

1.3.3.3 Situação de Recursos Humanos e Estrutura

Como proprietários e gerentes do Pingo Alentejano encontram-se Manuel e Luís, ambos a residirem em Portalegre mas a viajarem frequentemente pelo país no sentido de irem conhecendo novos restaurantes e propostas gastronómicas.

O Pingo Alentejano conta com uma equipa de colaboradores dinâmica e responsável. São dois os colaboradores que auxiliam no serviço, um senhor que é o chefe de mesa e uma senhora intitulada de escansão e chefe de turno. Na cozinha um chefe formado pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril e um ajudante para os preparativos antes do prato ser apresentado ao cliente.

Quando a empresa se faz representar em feiras subcontratam-se recursos locais, alentejanos, e muitos dos petiscos viajam pré-cozinhados para as feiras e certames. As pessoas que são subcontratadas são essencialmente as mesmas e fazem este percurso das feiras instruídas pelo chefe de cozinha e mantendo os seus trabalhos noutros locais.

O Pingo Alentejano opera assente numa cultura de entreajuda onde a aprendizagem é constante e o ambiente procura-se que seja dinâmico.

1.3.3.4 Situação das Operações e da Cadeia de Abastecimento

O Pingo Alentejano, como o nome indica, ao confeccionar os produtos mais regionais recorre a fornecedores de confiança que oferecem boa qualidade. É isso que o consumidor procura, a qualidade dos alimentos, da confecção dos mesmos e do serviço.

Manuel compra os produtos alimentares a fornecedores unicamente nacionais pois aposta fortemente no que é português. Após chegarem ao restaurante, são então preparados para que possam ser servidos, tirando deles o melhor sabor. Quanto às bebidas, além dos tradicionais sumos e água, o Pingo Alentejano dispõe também de uma vasta oferta de vinhos alentejanos que os clientes apreciam em particular.

Diariamente é feita a avaliação do que é necessário para o dia seguinte e são então feitas as compras, tanto nos grossistas como nos mercados próximos e a alguns fornecedores com quem se estabeleceram relações privilegiadas.

Para um determinado dia é feito um trabalho serial, em que há a chegada dos produtos e a junção aos que já estão em *stock*, seguindo-se o tratamento de alguns alimentos, como por exemplo a carne e o peixe. Posteriormente dá-se a sua confecção e apresentação ao cliente.

1.3.3.5 O futuro

Desde o início que o Pingo Alentejano tem tido grande preferência pela população portalegrense. A verdade é que a quebra na facturação não foi fácil de encarar, pois há 9 anos atrás, quando o negócio foi aberto ao público, foi muito bem aceite na cidade e arredores. Contudo, e visto o consumo privado ter vindo a diminuir e os gastos gerais dos indivíduos e das famílias serem cada vez menores, também a restauração foi afectada. Para tal, no ano de 2008 os empresários viram-se obrigados a seguir outros meios de sobrevivência, entrando no mundo dos certames para recuperar vendas. O objectivo foi conseguido mas os custos aumentaram bastante e mais do que proporcionalmente às vendas.

A questão que se coloca passa por saber se uma expansão ainda maior através de certames trará o volume de negócios suficiente para cobrir custos, verificando-se economias de escala. Espera-se futuramente expandir a área do restaurante em Portalegre e aumentar o número de feiras em que se participa, indo atrás das famigeradas economias de escala. Mas será essa a melhor opção?

1.4 – Sector do Desporto

1.4.1 Introdução

A ideia de que “O Desporto é para quem tem jeito” já não colhe e precisa ser ultrapassada de forma definitiva. Nos dias que correm, praticar desporto torna-se cada vez mais essencial na medida em que compreende uma forte ajuda aos problemas físicos e de saúde da população em geral. Assim, frequentar um ginásio não é só para pessoas com elevados rendimentos. Frequentar um ginásio tem de estar ao alcance de

todos. Foi com este propósito, numa aula de Marketing Desportivo do seu mestrado, que João Silva repensou aquela frase, infelizmente ainda vezes demais a criar preconceitos nas pessoas. Não é por acaso que, nesta linha de raciocínio, muitas pessoas se inibem de praticar desporto e/ou de frequentar ginásios.

Licenciado em Educação Física e Desporto, e com algumas noções do mundo desportivo, João, desde sempre covilhanense, ponderou a ideia de inovar na cidade. O sentido era então criar um ginásio dirigido ao público feminino, com actividades diversas mas acessível a todo o tipo de mulheres e em qualquer idade.

João procurou saber as necessidades dos potenciais clientes e, paralelamente, desenvolveu uma análise da concorrência para estudar as possíveis ameaças ao negócio. Apesar de tudo, verificou ainda haver espaço para o projecto, pelo que tudo indicava que o ginásio viesse a ser um sucesso.

1.4.2 Contexto

No âmbito do sector desportivo podem considerar-se consumidores tanto os espectadores como os praticantes propriamente ditos, para além das próprias organizações. E, como tudo funciona com um propósito, como produtos e serviços emergem os equipamentos/produtos desportivos, a informação desportiva e os eventos, respectivamente face às categorias anteriores. Por outro lado, como produtores ou intermediários de desporto existem, em massa, os clubes, federações, agentes e empresários, patrocinadores, meios de comunicação e produtores de equipamento, entre outros.

A necessidade de criar valor para os consumidores é um imperativo maior pelo que se antecipa a saúde como um benefício funcional superior e os proveitos emocionais alcançados como a convivência e um maior grau de serenidade e felicidade.

De acordo com dados estatísticos, verifica-se uma maior percentagem de homens a aderir à actividade física. Em Portugal, são os indivíduos do sexo masculino com idades entre 15-24 anos, cerca de 24%, que mais fazem exercício. Já as mulheres estão em menor percentagem com apenas 8% entre os 40-54 anos de idade.

O principal motivo que leva os portugueses a uma prática desportiva é a saúde, pretendendo contribuir para o seu bem-estar. No entanto, outros factores como o relaxamento e o aspecto físico estão na prioridade das pessoas para praticar desporto, embora nem todos o façam com regularidade. Mesmo assim é bom que saibam atingir os benefícios supra mencionados.

Se o leitor pensa que muitas pessoas recorrem a ginásios e clubes, desengane-se. Essa ideia não é de todo coincidente com a realidade, quando sustentada por dados que referem como primeiro local para a actividade física a própria natureza. Em segundo, com 12% de quota, existe a possibilidade de fazer exercício quando os indivíduos se descolam entre casa e trabalho ou escola. Por norma, e fortemente associados à redução do dispêndio de dinheiro, os ginásios são das últimas escolhas dos públicos em geral.

Quando pressionadas com a razão pela qual não praticam qualquer actividade física, a primeira resposta dos portugueses deve-se ao facto de não terem tempo para o fazer e porque se torna demasiado caro. Infelizmente, o desleixo e sedentarismo estão também associados à falta de prática de exercício. (Eurobarometer, 2009)

De modo a contrariar a pouca actividade física, estão cada vez mais a ser criados espaços que o permitem fazer. Contudo, no caso de um ginásio, para que este funcione tem que se ter em atenção algumas regras pelas quais regular a actividade. Pelo Decreto-Lei 271/2009, de 1 de Outubro, verifica-se a necessidade de existir uma responsabilidade técnica pela direcção das actividades desenvolvidas em locais prestadores de serviços desportivos como é o caso de um ginásio. Estão incluídas aqui, também, algumas regras sobre o seu funcionamento. (Instituto do Desporto, 2009)

1.4.3 Situação da empresa

Com actividade desde 2005, João Silva, inseriu o seu ginásio num ambiente de pura natureza, na encosta da Serra da Estrela. Apelando à boa forma física e saúde do público feminino, o *Well Fit* quis responder a uma necessidade que ainda se fazia sentir no concelho da Covilhã. Dado que se trata de uma área ligada ao desporto, optou-se por situar o novo ginásio numa zona habitacional, onde as pessoas se pudessem deslocar a pé.

No primeiro ano, percebeu-se alguma estranheza por parte dos clientes, pois não estavam habituados à ideia de poderem fazer exercício físico num local específico, onde apenas o público feminino era frequentador.

Sem esmorecer e com convicção sedimentou-se, paulatinamente, a ambição pelo sucesso e o propósito de ser a primeira grande opção para as mulheres. Tentou-se sempre satisfazer o que as clientes mais desejavam em termos de horários, aulas e até no arranjo da envolvente ao ginásio e sua localização.

Com o avançar do tempo, percepcionou-se alguma resistência e, possivelmente até, além das expectativas. Como tal, teria que haver outra forma de captar a atenção. Foi assim que nasceu a ideia de criar aulas especificamente para grávidas, vindo a dar-se especial atenção a este público. Tal aposta fez despertar a atenção de um público bem mais alargado para o *Well Fit*.

1.4.3.1 Situação Financeira

O *Well Fit* nasceu de um forte empenho e com grande convicção. Havia, sim, a necessidade de ser diferente numa cidade já desenvolvida, embora com alguma concorrência.

O seu crescimento foi lento, não tendo até hoje chegado ainda a uma fase de maturidade. No início começou por captar clientes de forma lenta, visto que ainda existia uma certa hesitação do público. Embora com resultados positivos no primeiro ano, não era suficiente para o que estavam à espera. Foi necessário um melhoramento em máquinas e ambiente, para o qual foi necessário um investimento. Começou-se então a verificar algum desconforto financeiro no segundo ano de actividade. No final de 2007 os resultados não eram aliciantes. Foi aí que a empresa teve que repensar as suas aproximações ao mercado e apostar em novas formas de captação de clientes, iniciando as aulas específicas para mulheres grávidas. Posteriormente, em 2008, apresentaram-se melhores resultados e um aumento significativo de praticantes no ginásio.

1.4.3.2 Situação de Marketing

O factor promocional tem o objectivo de gerar o impulso para um potencial sócio aderir ao projecto, recapitalizando-o. Não obstante, a qualidade de serviço é que poderá fazer a diferença na decisão do mercado.

Mais importante ainda é a relação criada com o cliente desde o primeiro minuto, desde um primeiro contacto. É essencial apostar no “*one-to-one Marketing*”, de modo a estabelecer relações próximas e directas com o cliente. Desde o início da sua actividade, o *Well Fit* optou por dar preferência ao que as mulheres mais gostam, dando ao cliente liberdade e autonomia para funcionar dentro do espaço.

Para a angariação de clientes, apostou-se em comunicação Web com recurso a um *site*, onde toda a informação necessária está disponível, bem como aconselhamento sobre o tipo de ginástica para cada idade, condição, peso, altura e objectivos. Ao mesmo tempo, aquando de um primeiro interesse de uma cliente, ela é atendida por um nutricionista e um licenciado em educação física que fazem um diagnóstico e introduzem uma série de dados do cliente num sistema de informação relativamente avançado e que permite gerar perfis diferentes de treino e/ou aulas. Esse sistema permite também, posteriormente, o contacto regular por *e-mail* com os clientes de modo a dar a conhecer promoções, actividades específicas, eventos e outras notícias consideradas de relevo.

Para criar uma ligação de proximidade e confiança, cada cliente tem um cartão de sócio que proporciona várias vantagens associadas na cidade, em restaurantes, em fotocópias, cabeleireiros, farmácias, *boutiques*, entre outros. Quanto maior a afluência ao ginásio maiores são os pontos acumulados no cartão e, assim, maiores serão as vantagens.

Opta-se, assim, por uma aproximação a um marketing onde se apresenta uma variedade de possíveis treinos, aulas, serviços e complementares que poderá fazer com que um sócio adira ou não ao ginásio. A regra é simples: basear-se sempre no que a maioria dos sócios procura ou pretende, com base em *feedbacks* e mecanismos de «deixe a sua opinião» – no local ou *on-line* (via *site*) – e com base no que a concorrência oferece ou a imaginação do cliente vai pedindo (dentro de parâmetros económicos que garantam a viabilidade). O *Well Fit* não vê como prioridade, hoje, oferecer mais aulas mas sim estimular a apetência pelas aulas de qualidade e trabalhar vários complementares. Dessa forma pode chegar-se a sócios que procuram aulas mais gerais mas, também, nichos de mercado.

Se o serviço se enquadra na área do desporto, *fitness, health & lifestyle*, então é importante garantir, igualmente, que as instalações transmitam isso mesmo: relaxamento, saúde, bem-estar, boa forma, recorrendo a cores apelativas e imagens que captam a atenção.

Embora esteja situado num local que possibilita a deslocação pedonal, é essencial garantir que os clientes têm disponível estacionamento. Se tal não acontecer pode levar a que procure outro serviço idêntico que lhe proporcione este *plus* uma vez que a cidade é bastante íngreme e a vontade de andar a pé pode ser um factor dissuasor.

Edificado numa cidade estudantil, onde a Universidade da Beira Interior (UBI) ajuda fortemente ao desenvolvimento da cidade da Covilhã e, sem dúvida, transporta um número elevado de novos habitantes, é fundamental dar-se relevância a estas populações migrantes. Como tal, todos as alunas da UBI, têm direito a um desconto de estudante e beneficiam da maioria das condições oferecidas às demais sócias. Além disso, foi feita uma parceria com a Universidade, na medida em que os estudantes de Ciências do Desporto poderão ter mais facilidade em estagiar na empresa, o que permite um forte elo de ligação entre o *Well Fit*, a UBI e a gabinete de estágios.

Como a saúde passa também por uma alimentação saudável, o *Well Fit* disponibiliza às suas clientes uma zona de cafetaria onde as clientes podem beber uma água, um chá ou um café, entre outros, sendo-lhes oferecida, sempre, uma maçã (símbolo máximo do *Well Fit*).

1.4.3.3 Situação de Recursos Humanos e Estrutura

O aumento exponencial da oferta no campo das actividades físicas e desportivas prestadas em ginásios, clubes de saúde e academias, faz aumentar a necessidade de garantir a saúde e a segurança dos cidadãos que usufruem dos serviços que lhes são facultados naqueles locais e que os utilizam maioritariamente tendo em vista a melhoria da sua condição física.

Na direcção, João Silva não está sozinho, contando com o apoio de uma amiga, experiente na área de Gestão Desportiva e sócia da empresa, Andreia Gonçalves.

No que diz respeito aos colaboradores, o *Well Fit* põe à disposição, para além da avaliação inicial, duas profissionais permanentes na área de *cardio-fitness*, rotativas, para que os clientes possam ter um acompanhamento mais directo e ajuda sempre que necessário. Como primeiro passo a instrutora tem o dever de realizar também uma avaliação inicial e preenchimento de um questionário de situação física.

Já para as aulas específicas como *gap*, *step*, dança, *body pump*, entre outras, as aulas e horários são coordenados e ministrados instrutores especializados na respectiva área.

Dentro do espaço do ginásio, todos os professores estão devidamente equipados e com camisolas com a identificação do ginásio e apostam numa atitude sempre positiva e simpática para os clientes.

Os funcionários, além de acompanhar o exercício das clientes, têm como função o contacto visual com os sócios, manter o ginásio limpo e arrumado e ter uma atitude positiva durante o horário de trabalho.

Todo o ginásio está organizado num espaço plano, com salas de exercício separadas, acessível a todos os clientes.

1.4.3.4 Situação das Operações e da Cadeia de Abastecimento

O *Well Fit* põe ao dispor dos seus clientes aulas variadas que requerem a sua programação. Esta é feita pelos instrutores que, consoante o horário de trabalho, distribuem as aulas ao longo do dia. Existe uma hora livre, das 14:30h às 15:30h, na qual apenas o acesso às máquinas está disponível. O horário mais apetecível para as aulas programadas é ao final da tarde, pois é a hora em que o ginásio tem mais afluência de pessoas podendo até, mesmo, gerar-se filas de espera. Para combater as possíveis esperas, o cliente tem oportunidade de utilizar as máquinas enquanto aguarda. No que diz respeito às aulas de grupo, todas as pessoas que desejem fazer uma aula devem tirar uma senha antes da aula para garantir o lugar, dado que a lotação das salas é limitada a 25 pessoas.

Sempre que necessário, o cliente pode solicitar a ajuda de um profissional disponível, para qualquer problema ou dúvida. Relativamente ao *cardio-fitness* está sempre presente na sala um professor, como referido, para acompanhar as clientes.

Para o bom funcionamento da sala de exercício é necessário registar o número de alunos por hora, acompanhar os sócios na aula e manter tudo arrumado para que a organização comum.

Todos os sócios do *Well Fit* têm à sua disposição uma toalha e gel de banho, os quais são distribuídos unitariamente por cada pessoa sempre que visitam o ginásio. Após as aulas todas as toalhas são colocadas num cesto à saída para depois se proceder à lavagem. Secadores de cabelo estão em bancadas próprias nos balneários. Mediante um pagamento extra as clientes podem ter acesso a champôs especiais, a sais de banho – havendo algumas banheiras onde poderão tomar banho de imersão – e outros adicionais que estão relacionados essencialmente com a época do ano e que vão variando.

1.4.3.5 O futuro

O *Well Fit* tem marcado, na cidade da Covilhã, uma presença respeitada. Ao mesmo tempo vai criando o efeito curiosidade para os habitantes e para as novas alunas da UBI. Desde o seu início passou por muitas dificuldades, para as quais tentou sempre encontrar uma solução para continuar a crescer. Não foi fácil captar clientes novos. Mais simples tem sido retê-los, divulgar e granjear notoriedade junto da UBI – fruto da parceria com a Associação de Estudantes.

Ao criar as aulas específicas para grávidas, isso ajudou bastante o *Well Fit* a afirmar-se no mercado, visto que não existia ainda esta atenção específica na cidade. Actualmente, e como ainda não se encontra numa situação estável, pensa-se em desenvolver uma parceria com a Piscina Municipal da Covilhã. De facto, a inexistência de piscina própria é um dos grandes *handicaps* do *Well Fit*. Este acordo possibilita que todas as clientes possam desfrutar de mais um serviço, que embora não sendo no mesmo local, é sem dúvida muito importante e procurado.

Estará o *Well Fit* preparado para crescer e combater o preconceito e apreensão de uma população ainda muito sedentária? Estará o *Well Fit* demasiado à frente para captar um público mais conservador e em maior número? Estará o *Well Fit* demasiado dependente da UBI e dos acordos da sua Associação de Estudantes?

1.5 – Sector Automóvel (partes e componentes)

1.5.1 Introdução

Após vários anos a trabalhar na empresa Gestamp, Manuel Garcia quis fazer algumas transformações na sua vida profissional. Dado que o sector de venda automóvel a retalho já estava algo saturado, este resolveu remar por outra vertente no mesmo sector. As experiências que Manuel já havia adquirido proporcionavam-lhe vantagens para se lançar sozinho no mercado. Foi assim que em meados dos anos 90, criou a sua própria empresa de fabrico de peças e componentes para a indústria automóvel. Depois de muitos anos de trabalho, o empresário entregou a empresa ao seu filho Francisco para que este tomasse a gerência. A empresa estabeleceu-se também no mercado espanhol com perspectivas de crescer. No entanto, a crise sentida na península ibérica e os “cintos apertados” por parte da população em geral, terão sido sentidos pela empresa. Poderá o ano 2010 revolucionar as produções internas com o aumento da procura, devido a subida do IVA em 2011 e à extinção do programa de incentivos ao abate de veículos? Até mesmo o aumento do imposto sobre veículos, reflectir-se-á na empresa de Francisco Garcia?

1.5.2 Contexto

O poder de compra dos consumidores tem vindo cada vez mais a diminuir, o que conjuntamente com o aumento de preços constante no sector automóvel, leva a que o cliente opte por um sentimento negativo quando pensa na compra de um veículo. Embora adquirir um automóvel, seja muitas vezes uma questão de estatuto social, são já muitos os que recorrem a carros de fabrico indiano, chinês e coreano, que conjuntamente com os factores antes descritos, abre uma oportunidade para que se impere um mercado automóvel dirigido por soluções *low-cost*, o que tem vindo a ter uma boa aceitação dos consumidores europeus. Todo este conjunto de condições ajuda à diminuição da fabricação automóvel e conseqüentemente deixa de ser necessário o fabrico de tantos componentes e peças metálicas para a produção final do veículo.

A nível europeu, as quotas de mercado das principais marcas em 2009, posicionam a Volkswagen como líder da tabela com 11,1%, seguida da Ford e Renault. Em quarto e quinto lugar encontram-se a Fiat e Opel respectivamente.

Em Portugal, a venda de veículos automóveis desde o início do ano até ao mês de Novembro de 2010 obteve um total de 238.442 veículos, com um saldo positivo de 31,3% relativamente ao ano anterior. (ACAP)

No que diz respeito à produção em Portugal, houve um crescimento favorável de 22,2% equiparando a igual período do ano anterior, 144.627 unidades produzidas. (ACAP) O aumento da fabricação em Portugal tem um efeito muito plausível no produto interno português, visto contribuir positivamente para este.

Em 2010, a Autoeuropa atingiu uma produção de 101.284 veículos prevendo que o ano que se avizinha seja ainda melhor. Isto deve-se à evolução positiva do mercado alemão e também a penetração da marca alemã no mercado chinês. A produção nesta fábrica teve um crescimento na ordem dos 18%, sendo no entanto a mais baixa das cinco grandes empresas instaladas em Portugal. No total, em território nacional, produziram-se 158.723 automóveis, mais 26% que em 2009, segundo dados da ACAP.

Prevê-se que em 2011 o sector automóvel mostrará excelentes resultados, com uma média de 75 milhões de unidades. Factores como a recuperação de vendas de veículos ligeiros nos EUA, a dinâmica do mercado chinês e o crescimento do mercado de luxo, estão na base deste incremento previsto. (PCT da Mobilidade)

No ano decorrente, a Alemanha foi o país que mais produtivo, crescendo 15% face a 2009 e produzindo 36.4% dos automóveis novos da Europa. Seguidamente apresenta-se a Espanha e França com 12.9% cada um, Reino Unido com 8.3%, República Checa com 7.1%, e por fim Polónia, Itália e Eslováquia com 5.7%, 3.9% e 3.6% respectivamente. (ACEA, 2010)

Ora, sendo este tipo de empresas, essencialmente exportadoras do seu produto, se o mercado produtivo automóvel cresce no exterior isso reflectir-se-á seguramente no fabrico em Portugal.

1.5.3 Situação da empresa

A AutoGar está presente em Portugal, Aveiro, desde 1995, dedicada ao fabrico de componentes e conjuntos metálicos para a indústria automóvel. É uma unidade de fabrico com tecnologia para estampagem, soldadura, pintura e montagem.

Em 2002 a empresa decidiu começar a evoluir, expandindo-se internacionalmente, com a sua primeira fábrica em Espanha. Actualmente não tem mais expansões, mas os valores financeiros são muito atractivos.

A empresa ambiciona ser cada vez mais reconhecida no mercado em que actua, dando preferência à qualidade e expectativas dos consumidores, como tal esta tenta superar as necessidades dos clientes nos melhores prazos de entrega. Além disso, à gerência importa a inovação e a formação dos colaboradores.

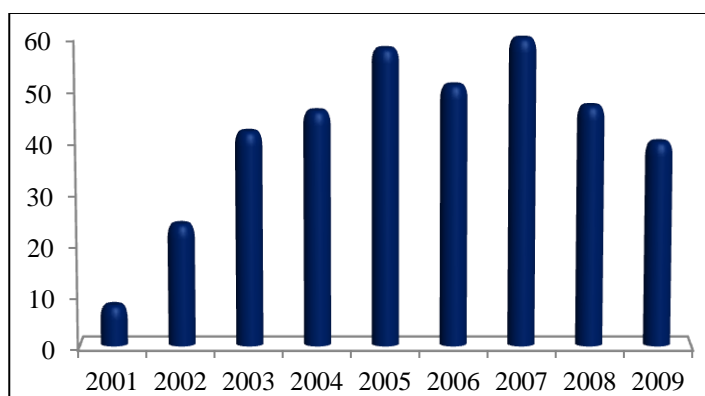
No último ano, 2009, a empresa utilizou 19.456 toneladas de matéria-prima e obteve 29.767.680 peças produzidas. Os clientes mais fortes são a Autoeuropa e PSA Peugeot Citroën.

1.5.3.1 Situação Financeira

O crescimento da procura nos mercados mais desenvolvidos provocou novas tendências no fabrico automóvel e também nas suas vendas, tendo-se verificado um incremento no volume de negócios. Como tal, também se reflectiu nos próprios produtores da indústria, o que implicou uma resposta às necessidades produção dado as encomendas.

No entanto, o impacto sentido pela fraca economia fez com que a empresa sentisse uma forte quebra da procura logo no início de 2008. Embora a venda de peças tenha diminuído ligeiramente, as ferramentas tiveram um aumento notável. Pode verificar-se no gráfico que se segue, a tendência do volume de negócios e as oscilações sofridas.

Gráfico 2 – Volume de negócios em M€



Embora existisse alguma incerteza no mercado, a AutoGar contava com grandes clientes aos quais tinha que responder rapidamente e com a qualidade habitual. Para enfrentar a necessidade de produção e aumentar a sua facturação, a empresa viu-se forçada a investir em maquinaria de soldadura que vieram a satisfazer novos projectos na Europa, logo no início de 2009. Isto fez também com que a empresa não aumentasse os custos de mão-de-obra e ao mesmo tempo tivesse mais produção.

No que se refere à performance financeira, a AutoGar demonstra estabilidade, equilíbrio e capacidade de continuar num mercado relativamente pouco concorrencial, com a tendência de se expandir mais no mercado internacional.

1.5.3.2 Situação de Marketing

AutoGar é hoje uma marca com destaque quer a nível nacional e internacional, devido a um conjunto de factores, e com ajuda da vertente de marketing para o exterior. Por outro lado, e como forma de marketing interno e a ponto de criar uma ligação mais forte no interior da empresa, foi desenvolvida uma revista interna que ajuda a que os colaboradores e toda a equipa de recursos humanos estejam a par das notícias do sector e da empresa.

Desde 2006, existe uma parceria com o Instituto Superior Técnico em Lisboa, como referência no desenrolar do curso de Engenharia Mecânica.

E porque a imagem fala muitas vezes por si, a AutoGar tem estado presente, desde há 3 anos, no Salão Internacional de Automóvel, onde pode ter uma ligação mais directa com sector e o mundo automóvel.

Como estratégia, em Espanha, a marca está localizada na zona industrial de Madrid, onde pode estar mais próxima de muitos concessionários que poderão influenciar para o fabrico de peças na empresa AutoGar.

O negócio foca-se em parcerias de longo prazo, na competência e na confiança mútua. Este é o compromisso principal ao longo da existência da empresa, e que se espera permanecer no futuro.

1.5.3.3 Situação de Recursos humanos e estrutura

A estrutura organizacional da AutoGar é composta no topo pela Direcção Geral que faz a gestão operacional e estratégica da empresa. É a partir desta que se desenrola o sistema de gestão propriamente dito. Para tal, a empresa não pode funcionar sem uma equipa de recursos humanos devidamente formada para uma boa gestão. Para tal, existe um director comercial que tem um contacto directo com os clientes. O director de compras e logística toma o controlo desde a entrada da matéria-prima até à expedição. A directora financeira tem a seu cargo a situação da empresa bem como os recursos humanos e a segurança no trabalho. E para que produto seja concluído com sucesso, o director industrial controla a produção e faz a manutenção de equipamentos e ferramentas. Todo o processo de produção é realizado por quinze colaboradores da fábrica.

É importante referir que os recursos humanos se caracterizam por uma faixa etária sensivelmente jovem e os seus contractos têm maioritariamente carácter indefinido. A equipa de trabalho envolve experiência e um conjunto de jovens engenheiros direccionados para a constante aprendizagem e crescimento.

Com o conjunto de recursos humanos, quer directores quer colaboradores de fábrica, a empresa garante qualidade dos seus produtos aos fiéis clientes.

Os profissionais são considerados a base do desenvolvimento passado e futuro da empresa e é-lhes dada a possibilidade de desenvolver uma carreira internacional.

1.5.3.4 Situação das Operações e da Cadeia de Abastecimento

A AutoGar, conta com uma equipa inovadora e com qualidade para desenvolver todos os processos e os próprios componentes. No entanto, o processo não começa na fábrica exclusivamente.

A matéria-prima necessária à produção é importada em forma de chapa e só depois se faz a transformação para uma especificação do produto conjuntamente com vários componentes.

O material é submetido a processos tecnológicos já na fábrica, com a ajuda da equipa humana e maquinaria. Inicia-se com a estampagem do produto através de prensas

mecânicas e hidráulicas destinadas a processos progressivos rápidos. No final do processo esperam-se peças estampadas de diferentes dimensões prontas para a soldadura. Neste processo as peças podem ser soldadas em conjunto ou uma a uma. Na última etapa, as peças provenientes das fases anteriores são submetidas à pintura, através de um processo automatizado em linha de pintura por imersão que vai permitir que a peça tenha maior resistência ao desgaste. Neste caso, a intervenção humana é muito importante para a colocação e retirada de peças da cadeia de pintura.

Por fim, é feito o acondicionamento das peças de forma cuidada para não haver risco de danos e a expedição para o cliente, essencialmente para o mercado externo, está pronta a fazer-se.

1.5.3.5 O futuro

De forma a integrar-se melhor no mercado espanhol, em 2008 foi feito um investimento com a intenção de melhorar as tecnologias de produção e a rapidez de resposta às encomendas.

Apesar da situação financeira ibérica, a marca continua com vontade de vincar a sua posição e crescer. Ao mesmo tempo, espera-se que no ano que se segue, 2011, a fabricação no sector automóvel aumente dado que os factores externos se encontram em crescimento.

2 – Nota Pedagógica

2.1 – Público-alvo do caso

Os casos apresentados relacionam-se com a área de estratégia, na medida em que o seu estudo se direcciona neste âmbito. Assim, os mesmos casos são essencialmente dirigidos aos alunos da área de Gestão.

Aos alunos dos cursos de Gestão e áreas relacionados, em licenciatura ou mestrado, sugere-se que com o recurso a estes casos possam aprofundar as suas técnicas de análise e capacidades na área de estratégia, com recurso às várias ferramentas. Deste modo os alunos poderão defrontar questões aplicadas aos vários sectores de actividade em

estudo. É importante que o aluno, para resolver os casos, tenha já alguns conhecimentos de gestão para que a percepção de termos e ferramentas utilizadas não seja de todo desconhecida.

O estudo e resolução dos casos poderá ser a base para eventuais trabalhos e estudos académicos, assim como para novas ideias de negócio para um jovem empreendedor.

Para as empresas dos sectores estudados, os casos podem ser também benéficos para no desenrolar da actividade, dado que se apresentam informações contextuais em Portugal. Além disso podem servir de fonte de inspiração para novas ideias a por em prática.

2.2 – Objectivos pedagógicos

Os casos de estudo relacionam-se com a estratégia e sendo estes casos práticos, a sua resolução poderá ser vantajoso para a caracterização e pontos estratégicos dos vários sectores em Portugal, através de análises a várias empresas inseridas nos mesmos.

Ao longo da resolução são apresentados os aspectos essenciais na estratégia de cada empresa e analisadas ferramentas que permitem perceber qual o caminho mais correcto a seguir na implementação da estratégia.

A resolução dos cinco casos em estudo em conjunto com toda a informação descrita, permitirá ao público:

- Entender o desenvolvimento do sector em Portugal;
- Perceber o grau de importância da indústria na economia portuguesa;
- Identificar oportunidades de negócio e estratégias para o crescimento das empresas;
- Efectuar uma previsão do comportamento da empresa no curto e longo prazo;
- Identificar qual a melhor estratégia a utilizar em cada uma das organizações;
- Comparar as diferentes estratégias das empresas com o seu meio envolvente;
- Identificar formas de melhorar e controlar as estratégias adoptadas.

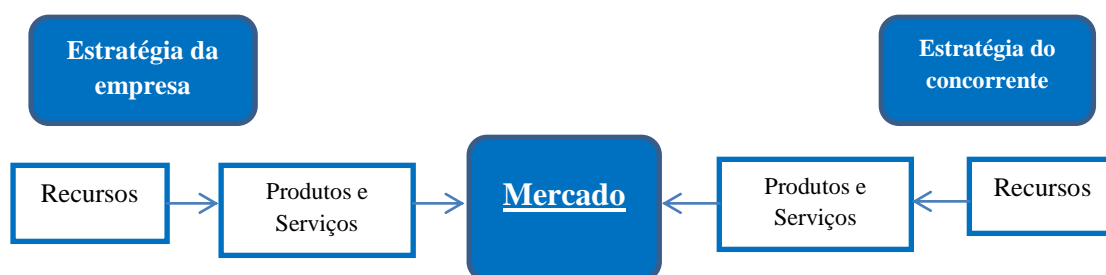
2.3 – Revisão da Literatura

De forma a compreender melhor o funcionamento das empresas dos diferentes sectores, e consecutivamente a sua estratégia, apresenta-se em seguida um conjunto de temas relevantes.

2.3.1 Contextualização

A palavra **estratégia** tem a sua origem grega, sendo antigamente utilizada para definir a disposição de tropas com vista a alcançar a vitória sobre o inimigo. Já ao nível empresarial, designa-se como a formulação de um plano que reúne, de forma integrada, os objectivos, políticas e acções da organização de modo a alcançar o sucesso. Para Adriano Freire (1997), a estratégia de uma empresa tem por base a gestão rigorosa dos seus recursos distintivos para criar produtos e serviços que sejam aceites no mercado com superioridade à concorrência.

Figura 1 – Estratégias em Competição



Fonte: Freire, Adriano, *Estratégia: Sucesso em Portugal*, pp 18, 1997

Segundo Moyer (2008), o maior retorno acontece quando uma empresa se concentra em uma única estratégia, se compromete totalmente a ela, e alinha todos os recursos em conformidade.

A principal razão da **estratégia empresarial** é a criação de uma vantagem competitiva sustentável (Freire, 1997). O sucesso é reconhecido pela sobrevivência a longo prazo da organização, não só pelo crescimento sustentado das suas vendas e pela obtenção de uma rentabilidade adequada mas também pela demonstração de uma sólida capacidade de inovação. O mesmo autor refere ainda duas questões essenciais às quais a estratégia empresarial deve responder: “Onde deve a empresa competir?” e “Como deve a

empresa competir?”. Para Ansoff (1997), a ausência de estratégia implica a inexistência de regras para orientar a busca de novas oportunidades para a empresa.

De acordo com Mintzberg (1987), a estratégia é essencial para reduzir a incerteza, promover consistência, definir uma organização, ultrapassar a concorrência, envolver todos os que colaboram na empresa e sobretudo tem o propósito de definir uma direcção a seguir. Segundo o autor, existem cinco elementos fundamentais para a estratégia e a sua clarificação. Assim, a estratégia pode ser definida como:

- ◆ Plano – A direcção que se deve seguir através de planos estratégicos;
- ◆ Padrão – Consistência nos comportamentos que se geram;
- ◆ Posição – Coerência entre o interior da empresa e o meio envolvente;
- ◆ Perspectiva – Avaliação do interior da empresa - cultura da organização;
- ◆ *Ploy* (Truque) – Manobra específica destinada a enganar um concorrente.

A forma como as empresas procuram definir e estabelecer a melhor forma, lucrativa e sustentável, para a competição nas suas indústrias é feita através da **estratégia competitiva**. Segundo Porter (1990), as duas questões fundamentais para a escolha da estratégia competitiva são a estrutura da indústria na qual a empresa compete e a posição que a empresa ocupa nesta.

Para superar outras empresas que competem na mesma indústria, Michael Porter (1980), refere três **estratégias genéricas**:

❖ Liderança no custo total – posição de baixo-custo que cria uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes. O domínio pelos custos está, de certa forma, associado à concorrência pelos preços que é, normalmente, utilizada para produtos facilmente substituíveis, seguindo a lógica do mercado em concorrência perfeita (uma relação entre as quantidades oferecidas e procuradas).

❖ Diferenciação – criação de um produto/serviço considerado único em toda a indústria. A diferenciação de produto orienta-se no sentido do monopólio, onde os clientes observam alguns sinais de “qualidade” superior, onde pequenas variações de preço não fazem variar as preferências dos consumidores.

❖ Enfoque – direcção para um determinado grupo comprador, segmento de produtos ou mercado geográfico. O enfoque ou concentração em certos segmentos pode ser

exercida pelos custos ou pela diferenciação, quando se verifica que, as empresas operam em todo o sector, têm custos mais elevados ou servem de forma deficiente esses segmentos.

A colocação em prática destas estratégias implica que haja diferentes recursos e habilidades, assim como estruturas organizacionais preparadas e altos procedimentos de controlo. A meta da estratégia competitiva para a empresa numa indústria reside no ponto em que encontra uma posição dentro da organização que permita defender-se da melhor forma contra as forças competitivas ou influenciá-las a seu favor.

O sucesso de qualquer empresa é função da sua orientação estratégica (Leitão, Ferreira e Azevedo, 2008). Como tal, Ansoff (1997) explica que a sua estratégia vai criar uma **vantagem competitiva**, a qual procura identificar propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que dão à empresa uma forte posição concorrencial, tal como é visível nas empresas já apresentadas, as quais cada uma em seu sector apresenta diferentes posicionamentos estratégicos. Ao existir concorrência no mercado, Porter (1980) alerta que, intuitivamente, ocorrerá rivalidade entre as várias empresas visto que um ou mais concorrentes se sentem pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar a sua posição. Na maioria das indústrias, a competição tem efeitos visíveis nos concorrentes podendo assim provocar uma retaliação ou acalmar estes movimentos. Ou seja, as empresas estão constantemente dependentes umas das outras. Para o autor, a estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras de jogo ditas competitivas, bem como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa.

Michael Porter (1996) refere que as empresas só conseguem alcançar vantagem competitiva se estiverem providas de flexibilidade que lhes permita comparar processos com as rivais, tendo em vista a obtenção de ganhos de eficiência (eficiência operacional). Contudo, a aplicação de técnicas de gestão como o *benchmarking*, capazes de gerarem melhorias operacionais significativas, não é sinónimo de obtenção de vantagem competitiva sustentável. A raiz do problema está na incapacidade das empresas em distinguir eficiência operacional e estratégia. De facto, eficiência operacional não é estratégia, muito embora ambas sejam fundamentais a um desempenho de excelência, que é, afinal, o principal objectivo de qualquer empresa. De acordo com Porter, a eficiência operacional implica um melhor exercício de actividades cada vez mais

semelhantes, relativamente aos rivais. Pelo contrário, o posicionamento estratégico leva a exercer actividades semelhantes de forma diversa.

A estratégia competitiva consiste em ser diferente, isto é, obriga a escolher deliberadamente um conjunto de actividades para fornecer uma combinação única de valor. Porter (2001), sustenta uma vantagem competitiva sustentável, através da eficiência operacional, assente no posicionamento estratégico.

A classificação das decisões empresariais segundo Ansoff, citado em Martinet (1983), pode ser dividida em três categorias: as decisões operacionais – as que estão relacionadas com a exploração corrente da empresa; as decisões administrativas – as que respeitam à estrutura organizativa da empresa e à obtenção de recursos; e as decisões estratégicas – as que dizem respeito às orientações das empresas na escolha dos mercados e produtos, dos seus objectivos de desenvolvimento e crescimento. Como tal, numa empresa é fundamental que as **decisões estratégicas** sejam coerentes e aplicadas da melhor forma. Segundo Mintzberg, Quinn e Ghoshal (1995), estas são quem determina a direcção geral de uma empresa e sua viabilidade a prazo, tendo em conta o previsível e as mudanças desconhecidas que possam ocorrer. Por outro lado, influenciam os verdadeiros objectivos da empresa, assim como ajudam a traçar o limite dentro do qual a empresa opera. As decisões tomadas ditam tanto os recursos da empresa como os principais padrões onde estes vão actuar, o que consecutivamente vai determinar a eficácia da empresa – se os principais vectores estão correctos, dada a potencialidade dos seus recursos – em vez de avaliar se as tarefas individuais são executadas de forma eficiente.

De acordo com (Wheelen e Hunger, 2008), a realização de uma gestão apropriada e ligação entre o ambiente de uma organização e sua estratégia, estrutura e processo tem efeitos positivos no futuro desempenho da própria empresa, qualquer que seja a sua actividade. Segundo Adriano Freire (1997), a actual visão da gestão estratégica continua a assentar na análise do meio envolvente e da empresa, na formulação da missão, objectivos e estratégia, na organização da estrutura e, por último, na implementação das orientações definidas.

O maior objectivo do **planeamento estratégico** é desenvolver estratégias que guiarão a organização a obter um melhor desempenho e, conseqüentemente, um melhor resultado.

As estratégias a ser desenvolvidas devem ir de encontro à situação específica de cada empresa de modo a que se adapte à sua realidade, isto é, não existem modelos específicos de escolha de estratégias (Ferreira, 2005). No gráfico seguinte apresenta-se os elementos que levam ao Plano Estratégico.

Tabela 2 – Características do Planeamento Estratégico

Objectivo	Conduzir a empresa ao sucesso, enquadrando-a no seu meio envolvente
Processo	Definição dos objectivos da empresa Auditoria externa: identificação das oportunidades e ameaças do meio envolvente Auditoria interna: identificação dos pontos fortes e fracos da empresa Avaliação das opções estratégicas e selecção da melhor alternativa Operacionalização da estratégia
Pressupostos	A criação de uma estratégia é um acto formal e consciente Uma estratégia bem formulada é completa e explícita
Autoria	Responsável pelo planeamento e gestores de topo
Resultado	Plano estratégico

Fonte: Freire, Adriano, Estratégia: Sucesso em Portugal, pp 30, 1997

Aqueles que planeiam devem dar o seu contributo no seu processo de formulação estratégica, fornecendo as análises formais e dados concretos que o pensamento estratégico requer. Estes devem agir como catalisadores que apoiam a formulação de estratégias, ajudando e incentivando os gestores a pensar estrategicamente. (Mintzberg, 1994).

Acontece que, ao contrário do planeamento estratégico, a **gestão estratégica** reconhece a necessidade de implementação de uma ampla estratégia e controle para gerir eficazmente as organizações em condições de negócios dinâmico (Montanari et al, 1990). Para este autor, o objectivo fundamental do processo de gestão estratégica é aumentar a performance da organização. Também para Wheelen e Hunger (2008), a gestão estratégica implica um conjunto de decisões e acções gerenciais que determinam o desempenho a longo prazo de uma empresa. Esta implica a passagem por quatro fases importantes: estudo do meio ambiente (externo e interno), formulação da estratégia (missão, objectivos, estratégias e políticas), implementação da estratégia (programas, orçamentos e procedimentos) e por fim uma avaliação e controlo da mesma (performance).

Para os mesmos autores, o estudo da gestão estratégica, portanto, enfatiza o acompanhamento e avaliação das oportunidades e ameaças externas, à luz dos pontos fortes e fraquezas da organização. Segundo estes, um estudo em empresas de vários

países e sectores consideram que os benefícios da gestão estratégica são uma maior clareza na visão estratégica para a empresa; maior foco no que é estrategicamente importante; melhor compreensão de um ambiente em rápida alteração.

2.3.2 Análise da Envolvente

No âmbito das diversas situações inconstantes a que uma empresa pode estar sujeita, José Crespo de Carvalho e José Cruz Filipe (2008) alertam para a importância de uma **análise externa** o mais profunda possível que poderá despontar várias oportunidades e ameaças bem como questões e respostas às mesmas.

Para tal, os autores sugerem uma análise PEST que engloba factores de natureza políticos, económicos, sociais, tecnológicos e ecológicos. Ainda assim, torna-se essencial estudar mais profundamente outros factores externos à empresa, sendo eles o mercado, concorrência, fornecedores, distribuidores e agentes publicitários.

Porter (1980) explica que o sector de actividade no qual a empresa compete é o factor essencial do meio envolvente que mais influencia a empresa. Para isso, é fundamental fazer uma análise à competitividade da indústria, e como tal, o autor sugere a aplicação das cinco forças competitivas básicas: Poder negocial dos fornecedores; Poder negocial dos compradores; Ameaça de novas entradas; Ameaça de produtos ou serviços substitutos e Rivalidade entre empresas existentes. O conjunto destas forças determina o lucro final da indústria, o qual é medido a longo prazo pelo retorno do capital investido.

O mesmo autor refere que quanto maior seja a dimensão do fornecedor, maior será o seu poder negocial, o qual é garantido se não houverem produtos substitutos, se os custos de mudança forem elevados e consoante a concentração de fornecedores no mercado.

No que diz respeito ao poder negocial dos clientes, este delimita a pressão que os mesmos usam no mercado para conseguir melhor relação preço-qualidade. Os clientes são influenciados pela quantidade de empresas concorrentes que existem e pelo tipo de produtos diferenciados ou indiferenciados que aparecem no mercado.

As ameaças que podem existir à entrada na indústria estão relacionadas com o investimento necessário, diferenciação de produtos, economias de escala, acesso à matéria-prima e tecnologia específica.

Podem existir no mercado produtos que substituam o que a empresa oferece, e que satisfaçam as mesmas necessidades dos clientes. Estes podem levar a uma diminuição da procura e ter influência nos preços praticados, o que leva que muitas vezes os preços baixem e consequentemente a atractividade da indústria diminui.

A rivalidade entre empresas existentes é tanto maior quanto mais concorrentes existam no mercado e quanto maior essa forem. Para conseguir ultrapassar a concorrência é necessário optar por uma grande diferenciação dos produtos de forma que o cliente se sinta interessado e envolvido com a marca. O facto de existirem muitos dentro da empresa é também factor condicionante para a rivalidade com os concorrentes da indústria.

Por outro lado, Brandenburger e Nalebuff, citados por José Crespo de Carvalho e Luís Cruz Filipe (2008), dão importância não só à concorrência, mas também à cooperação, apresentando para tal o modelo Value Net, onde mostra a existência de produtos complementares externos os quais podem potenciar as vendas da empresa.

Porter (1985) define um grupo estratégico como um conjunto de empresas que possui uma estratégia de oferta semelhante no mercado. Adriano Freire (2000), aponta para a importância da análise de grupos estratégicos, pois permite sintetizar as principais questões estratégicas que se deparam numa indústria, bem como reconhecer as alternativas dos vários concorrentes à evolução do meio envolvente.

Numa aproximação alternativa às ferramentas anteriores, José Crespo de Carvalho e José Cruz Filipe (2008), dizem ser possível ainda recorrer ao método de Hax & Majluf que engloba, no conjunto, o poder dos fornecedores a disponibilidade de substitutos com a atractividade da indústria.

Após uma análise externa à empresa, é necessário avaliar esta internamente. Assim sendo, os últimos autores, referem-se à **análise interna** como aquela que permite analisar os recursos, a cultura e os valores da empresa, sendo assim fundamental para

perceber onde a empresa se situa. É primordial conhecer toda a estrutura interna organizacional para que então se possa iniciar a análise interna da empresa. A cultura da empresa pode ser ajustável ao pensamento estratégico, assim como este tem que ter em consideração os aspectos culturais. No que diz respeito aos valores da empresa, estes são o centro da cultura empresarial e, dada tamanha importância, para fazer uma análise interna importa recorrer à cadeia de valor de Porter. A utilização desta ferramenta tem o intuito de perceber o que gera valor para a empresa e o que lhe dá uma posição de vantagem competitiva. Por outro lado, para compreender o que influencia o desempenho da instituição aplica-se o modelo dos 7 S's da McKinsey, sendo eles: *Strategy, Skills, Shared Values, Staff, Systems, Style e Structure*. Estas e outras abordagens mostram o carácter sistémico da estratégia.

Na integração da empresa na envolvente, ou seja, na **análise interna/externa** da organização, importante é recorrer ao modelo SWOT, de onde se retiram as principais ameaças e oportunidades externas à empresa, bem como os pontos fortes e pontos fracos internos à mesma. Sendo assim, isto resulta numa conjugação dos dois meios que vão influenciar as opções estratégicas. De modo a completar esta análise pode optar-se uma SWOT dinâmica, da qual se retiram novas observações: da junção das oportunidades e pontos fortes transparecem os desafios/apostas; as oportunidades e os pontos fracos mostram as restrições; as ameaças juntamente com os pontos fracos da empresa alertam para os riscos; e, a análise dos pontos fortes juntos com as ameaças cria avisos.

Para analisar os dois meios que a empresa se encontra inserida utiliza-se também a clássica Matriz de Ansoff, referido pelos autores, que conjuga os produtos e mercados quer sejam novos ou já existentes. Esta analisa se a empresa está a optar por uma penetração de mercado, extensão de mercado, extensão de produto ou por uma diversificação.

No mesmo âmbito de integrar a empresa na envolvente, Bruce Henderson, referenciado pelos autores, pertencente ao Grupo *Boston Consulting*, desenvolveu a Matriz BCG, que cruza a taxa de crescimento do mercado com a quota de mercado da empresa, de forma a avaliar a carteira de produtos e serviços da instituição, ou seja, a carteira de negócios.

Sugere-se ainda outra ferramenta de análise, a Matriz McKinsey/General Electric, que representa os vários negócios da empresa, conjugando a atractividade da indústria e as

forças de negócio. Por outro lado, tem-se a Matriz ADL (A. D. Little), muito frequente, a qual liga o estado de maturidade da indústria e a posição competitiva da empresa, obtendo-se uma análise do ciclo de vida da indústria e das forças da empresa.

2.3.3 Formulação e implementação da estratégia

Depois de uma análise para se perceber qual é a posição da organização, interessa saber para onde se quer ir, até onde se ambiciona que a empresa chegue. Aqui significa que vão ser traçadas metas para saber até onde a empresa vai, o alcance mínimo. No que diz respeito à formulação estratégica, para Wheelen e Hunger (2008), deve definir-se a visão, a missão, os objectivos, as estratégias e as políticas adoptadas. No entanto, para José Crespo de Carvalho e José Cruz Filipe (2008), importa ainda aclarar os valores da empresa e os factores críticos de sucesso.

De acordo com Allen (2005), a visão é a base da actividade da empresa na medida em que planeia como a organização deve ser vista no desenrolar da sua missão. É essencial que os colaboradores se identifiquem com a visão da empresa para alcançarem os objectivos pretendidos e naturalmente isso fará com que o empenho aumente.

A missão implica o desempenho de um conjunto de actividades em conformidade com a visão e os valores da organização. Estando a missão na base da actividade da empresa, esta deve estar alinhada com os objectivos da mesma, com as fronteiras da organização e com os desejos dos seus *stakeholders*. (José Crespo de Carvalho e José Cruz Filipe, 2008)

Para se conseguir alcançar a riqueza no negócio, é fundamental que os factores críticos de sucesso estejam bem definidos, para que os acontecimentos ocorram da forma mais benéfica para a empresa. Assim, existem quatro fontes principais que estão na origem dos factores críticos de sucesso: a estrutura da indústria, a estratégia competitiva da empresa, os factores ambientais e os factores circunstanciais de áreas importantes para a empresa em certo período de tempo. Os factores críticos de sucesso são definidos por Andrews (1980) como aquelas variáveis ou tarefas que devem ser desempenhadas particularmente bem, para que uma instituição possa ter um melhor desempenho que a concorrência. Estas variáveis são muito importantes para o bom desempenho em

determinado segmento de mercado, existindo em cada um, um máximo de cinco factores críticos de sucesso. Outra definição de factores críticos de sucesso é apresentada por Freire (1997), como sendo as variáveis que mais valor proporciona aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes na criação desse valor.

A verdade é que uma empresa pode adoptar variados caminhos estratégicos a seguir, contudo, para a formulação estratégica, é fundamental entender qual será o melhor caminho. Interessa então escolher, de entre as estratégias possíveis, quais as mais eficazes para a empresa alcançar os seus objectivos. Para Porter (1980), caso a empresa não opte por uma estratégia de baixo custo, enfoque ou diversificação, vai ocupar uma posição “*stuck in the middle*”, e caso isso aconteça, a organização não se distingue da concorrência, logo não possui vantagem competitiva.

Por outro lado, Thomas Wheelen e J. David Hunger (2008) defendem outros três tipos de estratégias que podem ser adoptadas, sendo elas: Crescimento – a empresa opta por uma concentração ou diversificação, com uma estrutura muito grande pouco flexível e aumento das vendas; Estabilidade – existe algum cuidado nas acções, com visão nos resultados; Defensiva – há um decréscimo ou desinvestimento da empresa, podendo mesmo levar ao fim do negócio ou mudança de gerência.

A implementação da estratégia propriamente dita, é defendida pelos autores anteriores, como um processo onde as estratégias e políticas são postas em acção, recorrendo a programas, orçamentos e procedimentos. Este passo é o resultado das escolhas e actividades necessárias para a execução do plano estratégico. Apesar de esta fase só acontecer depois de a estratégia estar formulada, é a chave da gestão estratégica. Ao longo de todas as acções é crucial que haja uma troca de informação, ou seja, uma avaliação de resultados, para que se perceba se a estratégia está ou não a ter sucesso.

Para Kaplan e Norton (2008) considera-se que não é possível implementar uma estratégia idealista sem que esta se relacione com os processos operativos. A eficiência operacional pode reduzir custos, melhorar a qualidade, reduzir tempos, reduzir processos e prazos; porém, sem a visão da estratégia, essa eficiência operacional não será suficiente para que a empresa desfrute de um desempenho sustentável. Uma empresa pode possuir os melhores processos do mundo, mas se não tiver implementada

uma linha estratégica que lhe permita alcançar os objectivos, o seu sucesso será uma questão de sorte.

Muitas empresas fracassam na implementação da estratégia ou na gestão operacional porque carecem de um sistema de gestão integral, capaz de alinhar estes dois processos fundamentais. (Thomas Wheelen e J. David Hunger, 2008). Para melhorar esta ideia, Gary Hamel (1996), aponta para a importância de aproveitar as competências nucleares das empresas, de forma a alcançar os objectivos definidos, salientando o valor da estratégia nos negócios e nos processos das empresas.

2.3.4 Avaliação e controlo

Os autores, Thomas Wheelen e J. David Hunger (2008), defendem que a avaliação e controlo é um processo no qual as actividades corporativas e os resultados de desempenho servem para que o desempenho real possa ser comparado com o desempenho desejado pela empresa. Podem surgir feedback necessário a corrigir situações ou a resolver alguns problemas sentidos.

Para David (2009), a avaliação estratégica inclui três actividades básicas: a análise das bases de cálculo da estratégia da empresa; comparar os resultados esperados com os obtidos; e tomada de acções correctivas que assegurem que o desempenho está de encontro com os planos.

Ao avaliar o desempenho da empresa, Kaplan e Norton (1996), alertam para as principais medidas que devem ser tomadas, tendo por base não só as actividades futuras como os recursos determinados ao processamento da informação. Com o acompanhamento e controlo da estratégia definida é possível estudar se esta está a ir de acordo com os resultados esperados. Além disso, este processo é muito útil para que possa haver um retorno de informação e posteriormente um melhoramento de processos e planificação estratégica.

2.4 – Ferramentas de análise

As ferramentas utilizadas serão anunciadas no início de cada resolução de cada caso, visto serem cinco casos diferentes e aplicação dos instrumentos ter sido distribuída.

2.5 – Plano de animação

Para a resolução dos casos devem formar-se grupos de cinco pessoas. Deve haver uma preparação prévia, que implica que todos os elementos do grupo leiam o caso antes da aula. O professor terá um papel auxiliar na medida em ajuda na compreensão das questões e na forma como a resolução deve ser seguida. O grupo deverá focar-se no problema/assunto do caso e gerir o seu tempo de forma resolver todas as questões e para que haja um bom trabalho em equipa.

Sugere-se a utilização do seguinte plano de animação:

Tabela 3 – Plano de Animação

Objectivos gerais	Objectivos específicos	Assuntos a abordar	Actividades	Estratégia/Meios	Tempo
Enquadramento com o tema	<ul style="list-style-type: none"> Despertar interesse pelo problema do caso; Suscitar dúvidas e clarificar ideias para a resolução do caso 	<ul style="list-style-type: none"> Estratégia Conteúdos relativos ao sector 	Estudo do caso antes da aula	Leitura do caso Identificação do principal assunto do caso e selecção de informação para a <u>resolução do mesmo</u>	2h
Perceber o tipo de negócio e desenvolvimento estratégico, tendo por base o meio envolvente onde a marca se encontra inserida	<ul style="list-style-type: none"> Compreender e resolver o caso com recurso às ferramentas de análise: Análise Externa Análise Interna Análise Externa/Interna 	<ul style="list-style-type: none"> Falar sobre o mercado em geral Desenvolver a análise externa, interna e externa/interna 	Resolução da questão 1	Um elemento do grupo expõe a sua resolução em aula, devendo os restantes grupos complementar a proposta com ideias diferentes que possam ter surgido	20m
Compreender o tipo de estratégia adoptada pela empresa, estudando os principais valores que a distinguem no mercado	<ul style="list-style-type: none"> Analisar os principais vectores da empresa Criticar e propor uma reformulação tendo em conta a análise anteriormente 	<ul style="list-style-type: none"> Visão, missão, valores, objectivos e factores críticos de sucesso e identificação da estratégia seguida 	Resolução da questão 2	Um elemento do grupo expõe a sua resolução em aula, devendo os restantes grupos complementar a proposta com ideias diferentes que possam ter surgido	20m
Identificar oportunidades estratégicas para a empresa e as alterações futuras que podem ao ocorrer devido a alterações no mercado	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver meios análise que ajudem a perceber possíveis alterações no sector Sugerir acção a desenvolver de forma a garantir a sustentabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> Orientações fundamentais para o sector e oportunidades estratégicas 	Resolução da questão 3	Um elemento do grupo expõe a sua resolução em aula, devendo os restantes grupos complementar a proposta com ideias diferentes que possam ter surgido	20m
Perceber qual a implicação do sector na competitividade do economia nacional;	<ul style="list-style-type: none"> Identificar quais os sectores mais afectados pelas mudanças no sector em causa Identificar quais os maiores contributos do sector para o país 	<ul style="list-style-type: none"> Identificação das consequências nos sectores afectados Contributo do sector para a economia 	Resolução da questão 4	Um elemento do grupo expõe a sua resolução em aula, devendo os restantes grupos complementar a proposta com ideias diferentes que possam ter surgido	20m

2.6 – Questões de animação a colocar pelo docente aos alunos

Com o intuito de alcançar os objectivos pedagógicos referidos, propõe-se em seguida um conjunto de questões que devem ser tidas em conta na resolução dos casos:

Questão 1 – Tendo em conta o contexto de cada caso, desenvolva uma análise rigorosa da envolvente externa, interna e externa/interna às empresas, segundo as ferramentas descritas.

Questão 2 – De forma a contribuir para a formulação estratégica, proponha uma visão, missão, objectivos, valores e factores críticos de sucesso e tipo de estratégia seguida, para cada uma das empresas, à luz das análises anteriores.

Questão 3 – Identifique quais as oportunidades estratégicas e acções que levam à vantagem competitiva no mercado, tendo em conta o tipo de indústria em que a empresa se encontra.

Questão 4 – Faça uma análise do impacto do sector em causa na competitividade da economia nacional.

2.7 – Resolução

Para que se possa perceber onde estamos, apresenta-se em seguida a análise interna, externa e interna/externa para os vários casos de estudo, tendo por base o que foi descrito na revisão literária. No entanto, será feita uma selecção das ferramentas aplicadas aos casos, tendo em conta os dados disponíveis e o tipo de indústria em que se insere.

2.7.1 Sector Hoteleiro

De acordo com a informação disponível da empresa e características do sector em causa, julga-se pertinente a elaboração de uma análise externa, PEST, de forma a estudar o meio envolvente onde a indústria se encontra inserida recorrendo aos principais indicadores de forma global. Relativamente à empresa em si, utiliza-se a Cadeia de Valor para perceber quais as actividades e contribuintes para os custos da empresa, e as mais importantes. Em seguida, a análise SWOT dá uma visão geral dos

pontos a favor e contra à empresa, quer interna quer externamente. Como passo para a formulação estratégica, apresenta-se a visão e missão da empresa, que a orienta na sua actividade assim como os principais valores que fazem do hotel, único.

Questão 1

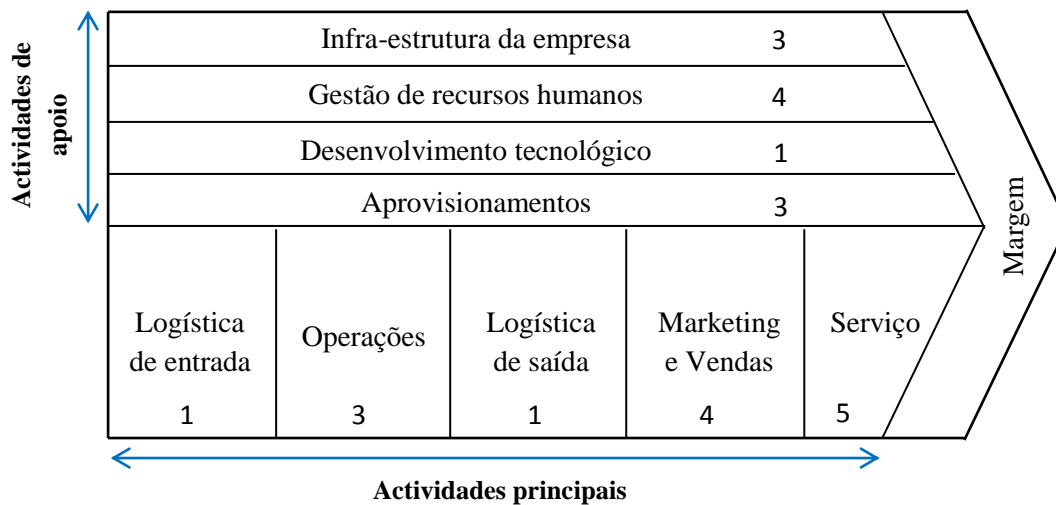
Análise Externa

Tabela 4 – Análise PEST

Contexto	Tendências	Impacto na Indústria
Económico	Recessão Económica	Maior controlo sobre as compras, menores imprevistos
	Elevada taxas de desemprego de 10,4% (Dezembro de 2010)	Clientes menos propensos a comprar
	Sector com forte peso na economia nacional	Capacidade de criar riqueza e emprego
	Aumento da receita turística em 7,9% em 2010	Aumento das vendas
	Consumo turístico representa cerca 10% do PIB	Aumento das vendas
	Crescimento do PIB baixo	Menos consumo
	Actual crise dos mercados financeiros	Maiores custos de financiamento
Político-legal	Sector do turismo em crescimento	Aposta na divulgação do sector
	Aposta do Governo no sector	Incentivo no sector
	Proteção do meio ambiente	Aumento de custos
Sócio-Cultural	Propensão para o consumo	Ajuda ao aumento de vendas
	Altas características naturais de Portugal	Bom enquadramento de estabelecimentos de hotelaria
	Ampla oferta de estabelecimentos hoteleiros	Aumenta escolhas dos clientes
	Previsão de aumento do número de turistas estrangeiros	Aumento do consumo turístico
	País acolhedor e hospitaleiro	Factor de escolha
	Estilos de vida mais stressados (necessidade de distração)	Possibilidade de influenciar o consumo
Tecnológico	Qualidade de infra-estruturas e serviços	Aumento da procura
	Informatização	Melhor qualidade do serviço
	Ampla oferta de estabelecimentos hoteleiros	Diversidade de escolha no sector
	Crescimento do turismo de experiências	Aumento de vendas

Análise Interna

Figura 2 – Cadeia de Valor



Escala (contribuição para o custo): 1) Muito fraca; 2) Fraca; 3) Média; 4) Forte; 5) Muito forte

Para a construção da Cadeia de Valor foi tido em conta a demonstração de resultados do hotel Alti. Optou-se por uma escala visto não ser possível tirar conclusões muito directas em relação a determinadas actividades. Dadas as rubricas disponíveis na demonstração de resultados, irão ser exibidos alguns pressupostos utilizados para a construção da ferramenta.

- Nas Operações captam-se os custos com fornecedores e aquisição de mercadorias, e pressupõe-se que o custo das mercadorias seja significativo e é necessário que não haja rupturas de *stock*;
- Não é necessário importar e os produtos entram e saem geridos pelo economato, logo a logística de entrada e de saída assume um papel pouco relevante nos custos;
- O Marketing e Vendas atingem uma posição bastante importante, pois tem que haver uma proximidade aos clientes, sendo que muitos deles só procuram o hotel na época de Inverno;
- Consideram-se infra-estruturas da empresa o hotel em si e despesas administrativas que funcionam na base da actividade;
- Os Recursos Humanos são essenciais no hotel, sem os quais o seu funcionamento não podia ser assegurado, logo as despesas e gestão dos mesmos são significativas;
- Dado que a empresa é um hotel o serviço prestado é fundamental, pelo que interessa apostar fortemente nele e consequentemente os custos vão ser elevados.

- Pela demonstração de resultados verifica-se que cerca de 40% das vendas e serviços prestados são custo.

Análise Externa/Interna

Figura 3 - Análise SWOT

Pontos Fortes <ul style="list-style-type: none">- Localização do hotel;- Parceria com estância de Ski e oferta de Moto4;- Restaurante com pratos típicos da região;- Sala de relaxamento;- Preços “<i>low-cost</i>”;- Recursos humanos especializados;- Reservas <i>on-line</i>;- Realização de reuniões e eventos.	Pontos Fracos <ul style="list-style-type: none">- Inexistência de espaço para crianças;- Forte dependência de condições climatéricas;- Ocupação instável durante algumas épocas do ano;- Elevados custos de manutenção e muitos recursos humanos;
Oportunidades <ul style="list-style-type: none">- Criação de novas parcerias com empresas;- Tendência para crescimento de turismo de experiências;- Aproveitar a potencialidade de eventos;- Alargar o espaço de lazer;- Aumento da despesa turística (7,9% em 2010);- Centro é a segunda região mais procurada;- Procura de novas experiências e quebra de rotina.	Ameaças <ul style="list-style-type: none">- Promoções dos hotéis concorrentes da região;- Grandes grupos hoteleiros bem posicionados na região centro do País;- Consumidores menos propensos ao consumo;- Crise financeira;- Zona com forte dependência das condições climatéricas.

Questão 2

Visão:

O Alti Hotel deseja ser a primeira escolha dos clientes no mercado onde se encontra inserido e mesmo um destino em período de férias dos Portugueses.

Missão:

O hotel pretende ser o mais procurado no concelho da Covilhã, proporcionando um serviço único e de qualidade aos seus clientes, com os pratos mais típicos da região, em condições vantajosas relativamente ao preço, inserido num ambiente envolvente na encosta da Serra da Estrela.

Valores:

- Excelência no serviço;
- Enfoque no cliente;
- Trabalho em equipa;
- Ambiente;
- Qualidade do serviço;
- Proximidade ao cliente.

Estratégia adoptada:

O Alti Hotel adopta uma estratégia competitiva de baixo custo, isto para que possa fazer concorrência aos demais hotéis existentes na cidade da Covilhã. Tratando-se do hotel mais recente na cidade, existe a necessidade de competir fortemente para que se torne a primeira escolha do cliente aquando da sua estadia, e assim, ganhar posição competitiva. Ao definir este caminho, a empresa pratica preços relativamente baixos, podendo dar maior consistência à sua estratégia de penetração de mercado com vista a obter um crescimento contínuo. É também por aqui que passam os objectivos do hotel, crescer de dia para dia, inovando e prestando ao cliente qualidade no serviço.

Como aspectos positivos tem-se a localização do hotel, dado que a Serra da Estrela é um ponto turístico para muitos. O seu crescimento tem vindo a ser sentido desde o início da sua actividade, superando as expectativas traçadas.

Questão 3

Orientações para o sector

O Alti Hotel beneficia o sector hoteleiro na medida em que:

- O seu crescimento aumenta a concorrência no mercado e pode levar a atrair mais clientes devido a uma baixa de preços;
- Por outro lado, se a concorrência é muito elevada pode levar outras empresas do mesmo sector a terminarem a sua actividade por não conseguirem alcançar os concorrentes;
- Enriquecimento do sector ao criar um hotel diferente numa zona com grande afluência turística na época de Inverno;
- Aumento do número de hotéis é ponto forte no sector.

Oportunidades estratégicas

- Aumento das condições no sector hoteleiro;
- Forte aposta no Turismo em Portugal;
- Desenvolvimento da região centro atrai cada vez mais consumidores;
- Criação de parcerias que ajudam na dinamização da empresa e do sector.

Questão 4

Consequências em outros sectores de actividade

- Forte impacto no sector do Turismo, dado que possibilita dinamiza o turismo no interior, além de que possibilita que os turistas tenham mais opção de escolha do seu alojamento;
- Influência no sector do Comércio, caso haja uma afluência elevada de pessoas vindas do exterior ou até mesmo de outros pontos do País (Ex: Excursões).

Contributo do sector para a economia

- Aumento do consumo interno;
- Diminuição do desemprego, visto criar bastantes postos de trabalho;
- Criação de riqueza para o País;
- Dinamização dos pontos turísticos de Portugal.

2.7.2 Sector Distribuição de Vestuário

Poder-se-ia elaborar novamente uma PEST ou outras ferramentas de análise externa, mas o Modelo Value Net possibilita conjugar diversos elementos do mercado determinantes à actividade da empresa. Neste sector é essencial perceber quem são os fornecedores, os clientes, os substitutos e também os produtos complementares. Internamente, o estudo 7 P's é bastante vantajoso visto agregar um conjunto de informação diversa pertinente, e que para a empresa é fundamental. Por outro lado, dado que a marca é constituída por várias insígnias interessa saber qual o seu posicionamento dentro da empresa conjugado com a atractividade da indústria. Para tal, a Matriz GE/McKinsey é a mais indicada. E como a marca não se encontra na posição mais favorável, tendo já sentido alguns riscos, a definição dos seus Goals e Objectivos é importante para lembrar o que a empresa quer alcançar e para que essa linha futura não saia da órbita de actuação.

Questão 1

Análise Externa

Figura 4 – Modelo Value Net



Análise Interna

- **7 P's**

Place – A CS está representada apenas, e por enquanto, em Portugal. Conta com quatro lojas em cidades bem desenvolvidas: Lisboa, Porto, Aveiro e Braga. Estes são pólos bastante atractivos para o consumidor.

Promotion – A marca procura associar-se a personalidades (Cláudia Vieira e Pedro Teixeira) e campanhas de solidariedade, que lhe permite passar mais facilmente ao consumidor a atitude da marca. Possui também uma base de dados dos clientes a fim de criar mais proximidade e confiança no cliente. Por outro lado, e no que diz respeito ao exterior, a marca recorre a *outdoors* e *muppies* para se dinamizar.

Price – Adoptando um posicionamento médio, a CS pratica preços relativamente inferiores aos mais próximos. No entanto, os principais concorrentes não deixam de ser uma ameaça, apresentando preços semelhantes.

Product – A CS divide os seus produtos em vários segmentos: mulher, homem, menina e menino. A marca comercializa apenas produtos do sector têxtil com qualidade e um *design* actual, casual, original e elegante, que cativa o cliente. Todos estes produtos apresentam-se distribuídos pelas quatro lojas.

Process – Embora não tenha um fabrico próprio, a marca recorre a um fornecedor nacional para adquirir os produtos. É feito um plano de produção para o qual, Carolina e um *designer* tomam decisões, entre elas, de quantidades e sortido. Os sistemas de informação entre o fabricante e as lojas estão hoje mais desenvolvidos. O fabricante possui em armazém algumas peças de forma a repor peças necessárias.

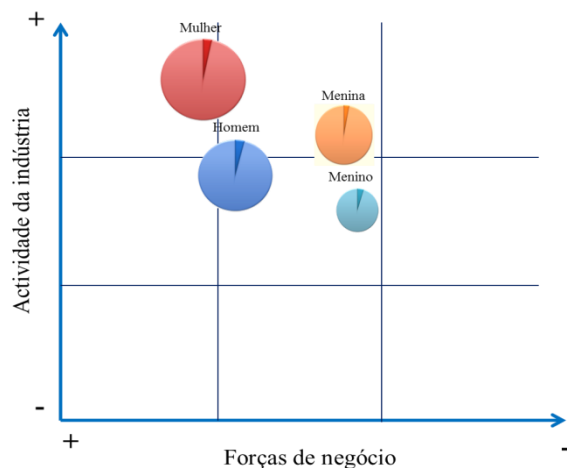
Physical Evidence – As lojas CS apresentam uma estética bastante semelhante entre elas, com um ambiente moderno e com um espaço muito organizado para que o cliente se possa sentir bem e envolvido na marca e também para transmitir uma certa uniformidade.

People – Existem apenas dois sócios da marca CS, sendo eles os fundadores. Em cada loja apresentam-se quatro colaboradores de ambos os sexos, com rotatividade de horários. A marca aposta em pessoas jovens e dinâmicas que vistam a ‘camisola’. Todos

eles recebem uma formação para que possam estar a par dos valores da marca e tudo o que envolve o caminho para o cliente.

Análise Externa/Interna

Figura 5 – Matriz GE/McKinsey



O segmento feminino é o mais procurado na medida em que, são maioritariamente as mulheres, que se deslocam às lojas e o fazem mais frequentemente. O número de homens ainda não tem uma posição tão elevada, no entanto, tem-se verificado o crescimento da procura de vestuário do sexo masculino. Isto acontece porque cada vez mais são os próprios procurar

as lojas para fazerem as suas escolhas. No que diz respeito aos segmentos infantis, estes foram implementados, pela marca, mais recentemente, logo a sua força de negócio é menor. No entanto a roupa de menina tem uma procura mais elevada relativamente ao segmento de menino.

Questão 2

Goals

- Apostar nos segmentos menos fortes para ajudar o crescimento da empresa
- Conseguir um incremento nas vendas;
- Informatizar processos;
- Apostar em novos mercados;
- Aumento do número de lojas e expansão internacional;
- Aumentar a notoriedade da marca.

Objectivos

- Em 2013, abrir uma loja da marca em Madrid;
- Fazer crescer o segmento de homem até ao nível de vendas da roupa de mulher;
- Aumento da facturação em 15%, com a abertura da loja de Braga;
- Modificar o modelo logístico em 2011;
- Até ao final de 2012, modificar o método de fabrico das peças e distributivo com o fornecedor;
- Investimento numa linha de acessórios, em 2012
- Abrir uma loja no Algarve no verão de 2012

Estratégia adoptada

Pode dizer-se que a CS não apresenta uma estratégia definida na sua totalidade. Ao mesmo tempo que pretende ter peças de roupa com preços acessíveis, quer também diferenciar-se das ofertas da concorrência. A marca encontra-se numa posição “*stuck in the middle*”, ou seja, não tem um caminho delineado.

Apesar da qualidade das suas roupas, e crescimento do número de lojas pelo País, não é suficiente para garantir uma forte posição no mercado. Existe falta de foco num objectivo conciso, o que resulta numa dispersão de recursos e esforços que poderá ser prejudicial para o crescimento da marca.

A CS encontra-se numa posição de estabilidade, com perspectivas pensadas mas não concisas, o que pode ser perigoso para a marca, podendo cair numa posição decrescente e de ausência de investimento nela própria.

A marca deve adoptar uma estratégia de diferenciação, para ganhar vantagem. É importante fazer-se uma consolidação da posição nacional da marca, aumentando a quota de mercado face aos seus concorrentes e estudar muito bem a localização de futuras lojas para que o sucesso seja visível. Deve aumentar a força de vendas, implementar uma nova linha de produtos, aumentar a proximidade ao cliente e fazer uma remodelação do espaço das lojas para cativar o consumidor. Além disso, deve haver uma aposta no sistema de distribuição e abastecimento das lojas de forma a não existirem quebras de *stock* e satisfazer as necessidades dos consumidores.

2.7.3 Sector da Restauração

O Sector da Restauração é muito importante, na medida em que é das indústrias mais dinâmicas na economia portuguesa. Como tal, essencial é perceber o que acontece neste ramo e quais os principais factores externos que ajudam o desenvolvimento do restaurante e a posição do mercado. Todas as ferramentas de análise podiam ser aplicadas, no entanto a análise PEST e as cinco forças de Porter tornam a análise muito completa, como se verificará. Na análise interna, apesar dos 7 P's também possibilitarem uma boa visão da empresa, recorre-se ao 7 S's de McKinsey para revelar o funcionamento da empresa. Já na combinação do meio interno com o externo à organização, elabora-se a Matriz ADL porque conduz a análise segundo o ciclo de vida da indústria e as forças da empresa, e oferece uma visão abrangente da envolvente.

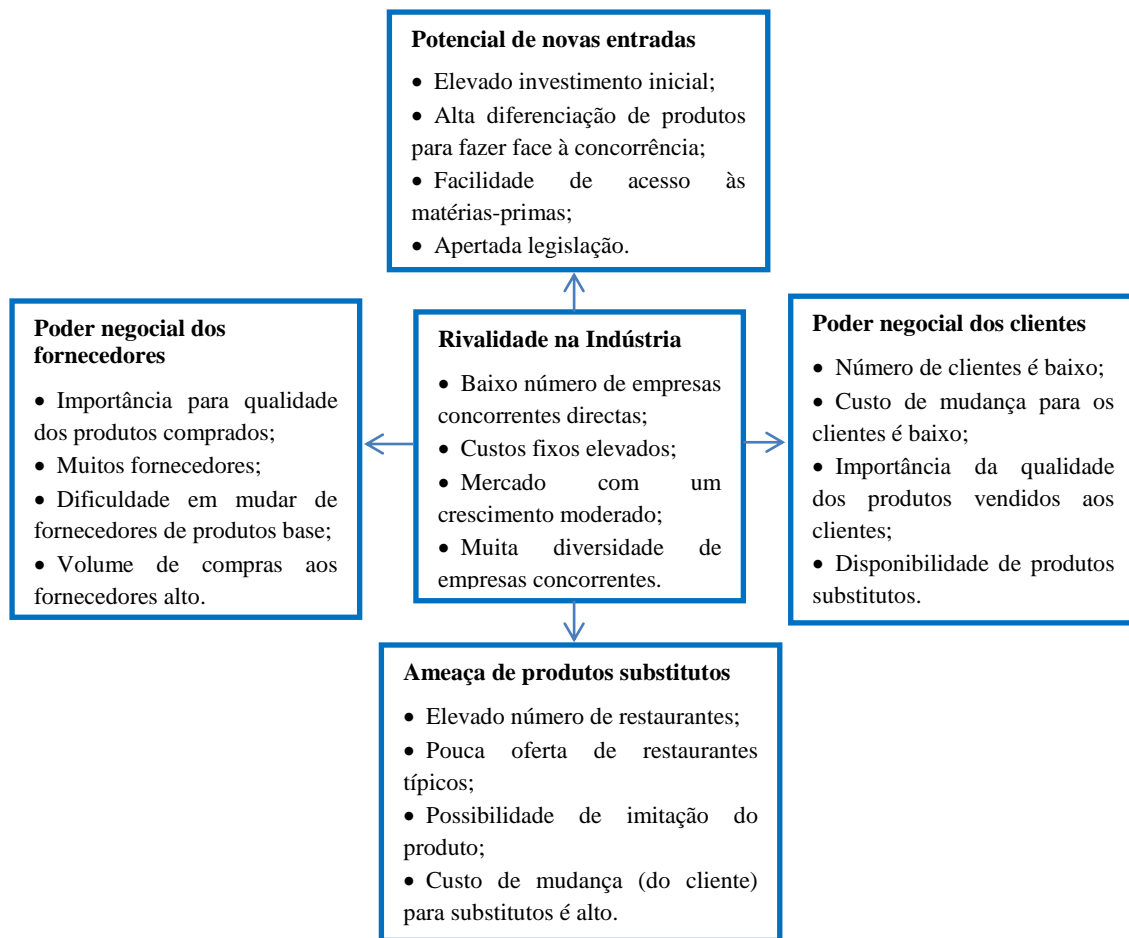
Questão 1

Análise Externa

Tabela 5 – Análise PEST

Contexto	Tendências	Impacto na Indústria
Económico	Recessão Económica	Maior controlo sobre os gastos
	Elevada taxas de desemprego de 10,4% (Dezembro de 2010)	Cientes menos propensos a gastar dinheiro
	Consumo turístico representa cerca 10% do PIB	Aumento das vendas
	Crescimento do PIB baixo	Menos consumo
	Sector da restauração com uma queda de 5,4% em 2009	Instabilidade no consumo
	Actual crise dos mercados financeiros	Maiores custos de financiamento
Político-legal	Sector do turismo em crescimento	Aposta na divulgação do sector
	Maior abertura dos mercados	Aumento da concorrência
	Normas que regem o sector (HACCP)	Maiores custos; mais qualidade
	Lei do tabaco	Limitação para consumidores
	Proteção do meio ambiente	Aumento de custos
Sócio-Cultural	Propensão para o consumo	Ajuda ao aumento de vendas
	Elevados gastos da população no sector (10,8% do orçamento)	Aumento das vendas
	Envelhecimento da população	Menos consumo
	Previsão de aumento do número de turistas estrangeiros	Aumento do consumo turístico
	Crescimento dos restaurantes "fast-food"	Ameaça de diminuição das vendas
	Alimentação fora do lar acima dos 50%	Aumento das vendas
	Estilos de vida mais stressados (necessidade de distração)	Possibilidade de influenciar o consumo
Tecnológico	Disponibilidade de novos produtos	Possibilidade de melhorar o seu produto final
	Informatização	Melhor qualidade do serviço
	Constante evolução da área da decoração	Possibilidade de melhorar o espaço
	Melhores processos logísticos	Redução das quebras de stock
	Tendência para produtos certificados ao nível ambiental	Maiores custos; mais qualidade

Figura 6 – Modelo das Cinco Forças de Porter



Análise Interna

- **7S's McKinsey**

Strategy: O Pingo Alentejano procura distinguir-se dos outros restaurantes com uma oferta vasta de pratos regionais, para o mais variado público e recorrendo a fornecedores de alta qualidade. Esta é a forma do restaurante obter vantagem competitiva conjuntamente com uma grande preocupação com o cliente. Como estratégia, tem-se também a localização do restaurante: Capital de distrito do Norte Alentejano, ainda a desenvolver-se. É assim que ganha clientes e marca posição face aos concorrentes.

Structure: A empresa assenta numa estrutura organizacional simples, com dois proprietários gerentes do restaurante situado na cidade de Portalegre. No entanto, a deslocação a feiras é frequente, divulgando o nome do restaurante mais além. Não existe nenhum sistema logístico, visto que não é necessário. O controlo de stocks para

satisfazer as necessidades é feito pelos colaboradores, dado que se trata de um meio pequeno e onde é necessário haver reposição de alimentos diários.

Style: O Pingo Alentejano é representado por um ambiente intimista e regional no seio da zona histórica da cidade, oferecendo as ementas mais características para que o cliente possa experimentar o que é tipicamente alentejano.

Staff: O restaurante é gerido por dois proprietários residentes em Portalegre. Para a confecção dos pratos a ajuda de quatro colaboradores entre a sala e a cozinha é imprescindível. No que se refere à participação em feiras, existe uma subcontratação essencialmente dos mesmos. O Pingo Alentejano conta com uma equipa dinâmica e responsável numa cultura de entreajuda e aprendizagem constante.

Skills – Os gerentes da casa tentam ao máximo acompanhar e satisfazer os gostos dos seus clientes. Como tal, e de forma a estarem sempre actualizados sobre a actividade no mercado, Manuel e Luís viajam frequentemente por todo o país no sentido de conhecerem um vasto número de restaurantes e para que possam conhecer também novas experiências e propostas gastronómicas. O sector da restauração não se encontra estático, sendo assim a actualização das ofertas e melhoria da qualidade deve ser uma constante. Quando é servido um novo prato ao cliente, a sua opinião é deveras importante para o sucesso e apreciação restante.

Systems – Os produtos alimentares são comprados unicamente a fornecedores nacionais optando-se por apostar bastante no que é português. Depois de serem recepcionados no restaurante dá-se a preparação dos mesmos para que possam chegar ao prato final para o cliente. Todos os dias é feita uma análise do que é necessário para o dia seguinte e são feitas as compras a fornecedores, a grossistas ou a mercados próximos. Para as encomendas, os produtos chegam ao restaurante em certo dia da semana, e posteriormente é feito o seu tratamento.

Shared Values – Existe uma junção de valores que sustentam o restaurante. Trabalha-se numa cultura dinâmica e de colaboração mútua entre todos os colaboradores. A intenção dos clientes se sentirem num ambiente acolhedor muito propício a um bom convívio, foi fortemente conseguido.

Análise Externa/Interna

Figura 7 – Matriz A. D. Little

Com recurso ao estado de maturidade da indústria e através da posição competitiva da empresa, a Matriz ADL permite identificar quais as estratégias mais aconselhadas no caso específico.

		Maturidade da Indústria			
		Embrionária	Crescimento	Madura	Declínio
Posição competitiva	Dominante				
	Forte				
	Favorável				
	Defensável				
	Fraca				
	Inviável				

O Pingo Alentejano apresenta uma posição competitiva favorável, numa indústria em estado de maturidade, pelo que deverá ter especial atenção visto que se encontra numa zona que requer algum cuidado. Como tal, a empresa deve: focalizar, diferenciar e baixar custos para combater pequenas empresas.

Questão 2

Estratégia adoptada:

O Pingo Alentejano adopta uma estratégia de diferenciação face aos restantes concorrentes no mercado. O restaurante está direccionado para servir pratos típicos da região, ganhando vantagem competitiva no mercado da região, dado que se encontram essencialmente restaurantes sem grande grau de especialização que procuram abranger vários alvos.

No sentido de contrariar alturas menos benévolas do negócio, optou-se por uma diferenciação também no serviço, isto porque os pratos não eram apenas servidos no restaurante mas também em feiras gastronómicas.

Actualmente, a empresa encontra-se com uma estratégia estável, mas não de todo para evoluir positivamente. Como tal, é preciso dar especial atenção para os tempos que se avizinham, consolidando a marca e apostando numa expansão a nível nacional.

Questão 3

Orientações para o sector

- Aumenta a competitividade no sector da restauração;
- Dinamização do sector no sentido de ser um restaurante com características específicas;
- Incremento da oferta e qualidade com tipo de serviço/produto;
- Possibilidade de encerramento de pequenas empresas do ramo devido à concorrência;
- Combate ao conceito de *fast-food*.

Oportunidades estratégicas

- Aposta em produtos típicos por parte dos clientes;
- Dinamização do conceito junto dos *media*;
- Turismo sentido no Alentejo;
- Proximidade do país vizinho (Espanha);
- Melhoria da imagem perante os consumidores;
- Contributo para o desenvolvimento da cidade, com a aposta em ideias mais inovadoras.

2.7.4 Sector do Desporto

Ao nível externo, julga-se importante estudar a atractividade da indústria pois a importância de saber qual é a consistência do mercado, é muitas vezes esquecida. Ao nível da análise interna do ginásio, muitas outras ferramentas poderiam ser empregadas, no entanto como em outros casos já foram elaboradas diversas, neste sector dá-se relevância à forma como a organização absorve os valores, atitudes, comportamentos e expectativas. Para isso estuda-se a cultura da empresa com recurso aos símbolos, heróis, rituais e os valores organizacionais. Por outro lado, e de modo a completar o estudo interno do ginásio, exploram-se os 5 P's de Mintzberg. Seguidamente volta-se a apresentar uma análise SWOT, apesar de repetida, é sempre uma ferramenta muito completa.

Questão 1

Análise Externa

Figura 8 – Atractividade da Indústria

	Baixo	Médio	Alto
Barreiras à entrada			X
Barreiras à saída			X
Rivalidade entre os concorrentes			X
Poder dos clientes		X	
Poder dos fornecedores		X	
Disponibilidade de substitutos			X
Ação do Governo	X		

Perante os dados constata-se que a atractividade da indústria é **média**, pois embora o número de clientes seja elevado, os custos também o são e a concorrência é predominante.

Análise Interna

- **Cultura e Valores Organizacionais**

Símbolos – Ambiente envolvente com o espírito desportista; Nome do ginásio “Well Fit” (Transmite elegância, frescura e ligação à área de desporto); Oferta de maça a todas as clientes (alimento saudável).

Heróis – Alcance do maior número de pessoas através de um serviço específico recorrendo a uma instrutora de cardio-fitness (acompanhamento directo) e instrutores licenciados na área de desporto para as restantes aulas.

Rituais – Aposta no público feminino; Aula específica para mulheres grávidas; Desconto específico para estudantes; Vantagens do cartão cliente.

Valores – Exclusividade, Atitude, Flexibilidade e Proximidade

Figura 9 - 5 P's de Mintzberg

Plano	Oferta de aulas a baixo preço para as mulheres
Padrão	Diversos tipos de aulas, durante todo o dia, para o público feminino
Posição	Ginásio com preços acessíveis, com restrição de clientes e com ofertas especiais junto dos estudantes da Universidade
Perspectiva	Aumentar o número de clientes; diminuir as filas de espera; criação de parceria com a Piscina Municipal da Covilhã
Ploy	Aulas específicas para grávidas; oferta de uma maça

Análise Externa/Interna

Figura 10 – Análise SWOT

<p>Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Localização e facilidade de estacionamento; - Espaço e decoração; - Flexibilidade de horários; - Recursos humanos especializados; - Próxima relação com o cliente; - Aula para grávidas; - Zona de cafetaria; - Oferta de uma maça (símbolo máximo). 	<p>Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investimento em máquinas e ambiente; - Fila de espera para as aulas, no horário de mais afluência; - Instrutores do sexo masculino (inibição das mulheres quando praticam exercício); - Restrição do acesso ao ginásio a um público reduzido
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Importância da saúde e bem-estar; - Tendência para o relaxamento e melhoramento do aspecto físico; - Dinamização na Universidade; - Parceria com a Piscina Municipal; - Principal motivo para praticar desporto é a saúde; - Mercado feminino em crescimento (factor/moda). 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sedentarismo; - Baixa percentagem de pessoas que recorrem a ginásios e clubes; - Falta de tempo e dinheiro para gastar em ginásios; - Sexo masculino adere mais à actividade física; - Menos clientes durante férias da Universidade; - Concorrência

Questão 2

Estratégia adoptada

Desde o início da sua actividade, o *Well Fit* tem adoptado uma estratégia de enfoque pela diferenciação, ou seja, apostou num serviço diferente direccionado para um público em específico, as mulheres. Como tal, todo o serviço prestado vai de encontro às necessidades deste nicho de mercado.

O ginásio apresenta como pontos positivos a sua localização e preços, no entanto, o sedentarismo das pessoas é ainda visível, tornando-se assim necessário estimulá-las. Deste modo, é imprescindível apostar na forte dinamização do *Well Fit* e alertar para a importância da saúde e bem-estar.

Deve-se ter em conta o crescimento do mercado feminino no que diz respeito à forma física, factor esse que ajuda na procura de ginásios para frequentar. Poder-se-á mesmo dizer que é uma questão de moda muito favorável ao crescimento do ginásio na cidade.

Questão 4

Consequências em outros sectores de actividade

- Impacto no Sector da Saúde visto que o desporto está constantemente ligado a esta área. Aumenta a prática desportiva, reduzindo o sedentarismo e possibilitando na melhoria da saúde da população.

Contributo do sector para a economia

- Aumento do consumo da população;
- Cria postos de trabalho, essencialmente para jovens licenciados;
- Criação de riqueza para o País.

2.7.5 Sector Automóvel (peças e componentes)

Apresenta-se em seguida uma diferente análise externa do sector, para que se possa perceber como funciona a indústria no mercado, quer do lado da oferta quer da procura.

Assim, analisa-se o tipo de estrutura da indústria numa primeira fase. Embora já tenha sido elaborado os 7 S's de McKinsey, será apresentada novamente pois possibilita conhecer múltiplos factores internos que estão na base da actividade. No seguimento, pretende-se combinar duas análises, externa e interna através da Matriz de Ansoff. Neste caso será descrita pontos da formulação estratégica: Visão, Missão e Factores Críticos de Sucesso.

Questão 1

Análise Externa

A indústria automóvel, especificamente, peças e componentes, apresenta-se como um oligopólio bilateral. Apesar de a oferta ser diversificada, não existem muitas fábricas deste tipo, assim como os seus compradores são em número limitado visto que são empresas específicas para o fabrico de automóveis.

Figura 11 – Tipo de estrutura da indústria

		Soluções indiferenciadas	Soluções diferenciadas
Número de vendedores	Um	Monopólio puro	
	Poucos	Oligopólio puro	Oligopólio diferenciado
	Muitos	Competição monopolista	Competição pura

Nº de fornecedores \ Nº de compradores	Um	Alguns	Muitos
Um	Monopólio bilateral; mercado cativo	Mercado monopolista pelo lado da oferta	Mercado monopolista pelo lado da oferta
Alguns	Mercado monopolista limitado pelo lado da procura	Oligopólio bilateral	Oligopólio pelo lado da oferta
Muitos	Monopólio do lado da procura	Oligopólio do lado da procura	Competição

Análise Interna

- **7S's McKinsey**

Strategy: A AutoGar adopta uma posição a longo prazo no mercado de forma a consolidar-se nele, e para o conseguir considera como fundamental a qualidade, respeito pelo meio ambiente e a garantia de condições de segurança e saúde a todos os colaboradores da empresa. É deste modo que se cria a sustentabilidade da empresa e apresenta um produto rentável.

Structure: Inserida numa estrutura hierárquica, a AutoGar conta com fábricas em dois pólos da Península Ibérica, sendo a principal, a filial portuguesa em Aveiro.

Style: A empresa está em permanente evolução para responder às tendências inovadoras do mercado. É substancial que haja coesão na organização e cooperação entre os vários membros num ambiente de profunda aprendizagem.

Staff: No cume da organização tem-se um director geral seguido de um sistema de gestão que assenta em vários departamentos. Para todos os processos que envolvem a actividade, conta-se com a direcção comercial, compras e logística, financeira e industrial. Todo o processo de produção é realizado por quinze colaboradores de fábrica.

Skills – A AutoGar produz produtos rentáveis, satisfazendo os requisitos dos seus clientes mediante o domínio dos processos e cumprindo rigorosamente os prazos de entrega. A certificação do sistema de garantia da qualidade, a fiabilidade e fidelidade com todos os produtos, são a prova da competência do trabalho e do ambiente que impera na empresa.

Systems – A empresa importa a matéria-prima necessária à produção para depois proceder à sua transformação que origina os vários componentes. O processo inicia-se com a estampagem do produto, estando então prontas para a soldagem. A última etapa é a fase de pintura através de um processo automatizado. Por fim, é feito o acondicionamento das peças e a expedição para o cliente, essencialmente estrangeiro.

Shared Values – O respeito e espírito de equipa são a base do sucesso da AutoGar. No entanto, a empresa valoriza também os seus colaboradores, o respeito, compromisso com os clientes e a inovação contínua.

Análise Externa/Interna

Figura 12 – Matriz de Ansoff

		Mercados	
		Existentes	Novos
Produtos	Existentes	Penetração de mercado	Extensão do mercado
	Novos	Extensão do produto	Diversificação

A Autogar fabrica um conjunto de produtos para a indústria automóvel que completam a produção automóvel. Visto que não existem, de todo, novos produtos e componentes, a empresa quer estender-se para novos mercados, ganhando vantagem competitiva e aumentando o volume de negócios.

Questão 2

Visão

Ser reconhecida como uma empresa modelo, orientada pela excelência dos resultados operacionais e por soluções de valor. Deseja superar as expectativas dos seus clientes, de uma forma sustentável, através de um desempenho exemplar.

Missão

Produzir peças e componentes metálicos para automóveis, satisfazendo integralmente as exigências dos clientes e colaboradores.

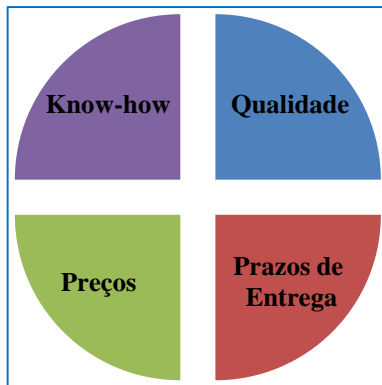
Fortalecer as competências dos colaboradores para uma gestão eficaz dos recursos humanos.

Aperfeiçoamento contínuo das técnicas e processos através da inovação, da redução de desperdícios e de custos supérfluos.

Oferecer uma ampla variedade de produtos, com alta qualidade e cumprindo eficazmente os prazos de entrega.

Factores Críticos de Sucesso

Figura 13 - FCS



Estratégia adoptada

A AutoGar não detém uma estratégia genérica totalmente definida, pois não apresenta um produto considerado único. É outro exemplo de uma empresa numa posição “Stuck in the middle”. Esta empresa tem os objectivos bem delineados, na medida em que a sua estratégia passa pela consolidação da permanência no mercado a longo prazo, e considera que a qualidade, o respeito pelo meio ambiente e a satisfação das necessidades dos clientes, são a garantia de sustentabilidade da organização.

A empresa encontra-se numa fase de crescimento, com uma diversificação concêntrica, com visão para novos mercados, apostando fortemente na sua produção e nos seus recursos humanos.

Embora já seja visível a sua expansão internacional, a empresa deve apostar num maior reconhecimento no mercado, superando as respostas rápidas aos clientes e cumprindo rigorosamente os prazos de entrega.

2.8 – Slides de Resolução

(em anexo)

2.9 – Lições a retirar do presente caso para a Gestão

Os casos descritos apresentam cinco empresas diferentes em sectores distintos, com as suas estratégias, enfrentando oscilações no mercado e adaptando-se ao meio envolvente.

Consoante as condições externas, cultura e organização empresarial, assim a empresa deve adoptar estratégias bem definidas para fazer face à concorrência e como resposta a novos desafios sentidos no mercado.

É essencial um conhecimento profundo do meio interno e externo à organização para que esta possa saber qual o melhor caminho a percorrer e assim obter vantagem competitiva, com recurso a estratégias que ajudem no crescimento. A verdade é que a empresa está constantemente dependente de factores externos e internos, directos e indirectos, que têm muita influência para que se consiga alcançar o topo e diferenciar-se da concorrência.

Ao nascer da ideia e implementação do negócio, criam-se altas expectativas e propostas de que tudo será um sucesso. No entanto, com o decorrer do tempo e visualização de resultados, verifica-se que os objectivos foram traçados com bastante convicção e na realidade não foram alcançados na totalidade.

Num período de crise, com grandes apertos e limitações para o consumo, os consumidores optam por não ter gastos extra e isso reflecte-se em muitas empresas. Além disso, nem sempre as estratégias são as mais adequadas para chegar até ao consumidor final e as oportunidades não se sentem. Não interessa apenas ser inovador, mas também saber as necessidades dos clientes e ir ao encontro delas.

O caso do sector da restauração é o típico exemplo de inovação numa cidade do interior pouco desenvolvida, mas que consegue satisfazer os seus clientes e tenta constantemente manter uma posição vantajosa em relação aos outros.

O turismo em Portugal encontra-se em grande crescimento, criando oportunidades para conhecer o que o País tem de melhor. O desenvolvimento da zona centro cria oportunidades para que um hotel tenha sucesso e conseqüente valorização do sector.

A saúde e bem-estar são, de dia para dia, cada vez mais importantes na vida das pessoas. É essencial que se aposte na prática de actividade desportiva, daí a criação de um ginásio direccionado para um público-alvo, inovador, e que satisfaz as suas

necessidades. Contudo, nem toda a população partilha desta ideia e em meios mais conservadores, é necessário utilizar orientações estratégicas que ajudem a empresa a crescer.

Embora se sinta alguma resistência ao consumo por parte da população portuguesa, é essencial disponibilizar ao cliente o que ele mais gosta para o incentivar a comprar. No entanto, as falhas de *stock* são muitas vezes um problema que deve ser contrariado. Para tal deve haver um pensamento direccionado para o melhoramento da fabricação e das cadeias de abastecimento.

Em Portugal, a necessidade de aumentar o número de empresas que produzem, é fulcral. Não interessa ter só serviços, importa ter fabrico interno, ao invés de importar produtos de Países mais desenvolvidos. O contributo da produção interna no mercado é essencial na medida em que diminui o desemprego, aumenta a economia e cria valor para o País. Daí a importância da empresa de fabricação de peças e componentes para automóveis, que possibilita que haja produção e consequentemente exportação para outros mercados.

Para todas as empresas, seja qual for o sector em que se encontra inserida, a estratégia adoptada delinea a vida da empresa, a forma como ela vai reagir perante a envolvente e a maneira como vai atingir os objectivos. A ideia desta é ajudar a organização a escolher o caminho mais certo a seguir. Não existe uma estratégia única, nem a mais correcta, o que existe são opções e formas de alcançar vantagem competitiva mais adequadas a cada empresa, podendo essas optar por outra estratégia que também a ajude no crescimento. Contudo, quando os resultados obtidos não vão de encontro com os esperados, importa rever a estratégia e a forma de implementação da mesma. Para isso é fundamental o conhecimento interno da organização e o seu funcionamento, bem como os seus principais valores.

3 – Conclusão

Ao estudar sectores de actividades distintos possibilitou ter a percepção de que existem mercados completamente diferentes, públicos assíduos de determinados meios, bem como mentalidades muitas vezes difíceis de quebrar, para que se possa apostar num projecto diferente e inovador.

Com a realização deste trabalho conheceram-se vários tipos de empresas, com pensamentos diferentes e características próprias, umas mais conservadoras, outras destemidas e com vontade de arriscar e inovar. Não interessa apenas ter os preços baixos, ou a melhor qualidade. É essencial fazer uma forte análise do meio, saber as oportunidades e ameaças e acompanhar a evolução do mercado, apostando na inovação e pró-actividade constante.

Algumas das questões para o futuro da empresa a longo prazo, não foram ainda respondidas na totalidade, devido à instabilidade sentida na economia e por outro lado a barreiras no sector. No entanto, foi com sucesso que se clarificou que o caminho delineado pelas distintas empresas é fruto do meio e dos clientes que com elas se relacionam. Contudo, não se pode afirmar que a estratégia será única, ou que não será mudada. Pelo contrário, muitas vezes depois de estar implementada, podem ocorrer avaliações que levam ao melhoramento da estratégia ou até mesmo a algumas alterações.

Verificou-se que a estratégia assume um papel substancial na vida de qualquer empresa simplificando as decisões a tomar. Contudo, a empresa nem sempre consegue atingir o patamar mais alto, o sucesso.

Com recurso a esta tese, será possível melhorar a componente prática para os alunos da área de gestão, na medida em que a resolução dos casos pedagógicos apresentados é bastante benéfica para complementar o estudo estratégico.

4 – Bibliografia

Monografias (Livros):

ANDREWS, Kenneth R. – **The Concept of Corporate Strategy**, Dow Jones-Irwin, Homewood, 1971

ANSOFF, H. Igor – **Estratégia Empresarial**, São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977

CARVALHO, José Crespo, FILIPE, José Cruz – **Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro**, Lisboa: Edições Sílabo, 2008

DAVID, Fred R., **Strategic Management: Concepts**, New Jersey, 12ª edição, Pearson International Edition, 2009

FREIRE, Adriano – **Estratégia: Sucesso em Portugal**, Lisboa/São Paulo: Verbo, 1ª edição, Setembro de 1997

KAPLAN, R., NORTON, D. – **The Execution Premium: Linking strategy to operations for competitive advantage**, Boston, Harvard Business Press, 2008

LEITÃO, J., FERREIRA, J. M. e AZEVEDO, S. G. – **Dimensões Competitivas de Portugal: Contributos dos Territórios, Sectores, Empresas e Logística**, Centro Atlântico, 2008

MARTINET, A. – **Estratégia**, Edição Sílabo, Lisboa, 1983

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. – **The Strategy Process**, Londres: Prentice Hall Europe, 1995

MONTANARI, J. R.; MORGAN, C. P.; BRACKER, J. S. – **Strategic Management: a choice approach**, Estados Unidos da América: The Dryden Press, 1990

PORTER, Michael E. – **A Vantagem Competitiva das Nações**, Rio de Janeiro: Campus, 1990

PORTER, Michael E. – **Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**, New York: Free Press, 1980

PORTER, Michael E. – **Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance** New York: Free Press, 1985

WHEELEN, Thomas, HUNGER, J. – **Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases**, 11ª edição, Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2008

Periódicos científicos:

ALLEN, Richard – **O processo de criação da visão**, HSM Management 9, pp. 18-22, 1998

FERREIRA, Maraísa Angélica D. et al – **A importância do planeamento estratégico para o crescimento das empresas**, Maringa Management: Revista de Ciências Empresariais, vol. 2, n.1, Janeiro/Junho, pág. 34-39, 2005

HAMEL, Gary – **Strategy as Revolution**, Harvard Business Review, 69-82, Julho-Agosto 1996

KAPLAN, R.S., NORTON, D.P, **Linking the Balanced Scorecard to Strategy**, California Management Review, pp 53-79, 1996

MINTZBERG, Henry – **Five P's for Strategy**, California Management Review, 30, 11-24, 1987

MINTZBERG, Henry - **The Fall and Rise of Strategic Planning**, Harvard Business Review, vol. 72, pp 107-114, Janeiro-Feveireiro 1994

MOYER, Don – **Strategy Paradox**, Harvard Business Review, vol. 86, p. 144, Junho 2008

PORTER, Michael E – **What is Strategy?**, Harvard Business Review, vol. 74, no 6, pp. 61-78, Novembro-Dezembro 1996.

PORTER, Michael E – **Strategy and the Internet**, Harvard Business Review, vol. 79, no 3, pp. 62-78, Março 2001.

Tese:

MATOS, Alexandre Artur Saraiva Teixeira – **Análise da estratégia e da inovação da comercialização. Estudo no sector têxtil e do vestuário**, ISEG-UTL, Outubro 1998

Working papers:

CARVALHO, Pedro Guedes de; SEQUEIRA, Tiago Neves - **As Vantagens Competitivas das Cidades do Interior de Portugal: o caso da Beira Interior**, Julho 1998

Referências não publicadas retiradas da internet

ACAP (Associação Automóvel de Portugal) – Mercados, Novembro 2010, acessido a 10 de Dezembro de 2010

<http://www.acap.pt/mercado-novembro.html?MIT=36493>

ACAP (Associação Automóvel de Portugal) – Produção Automóvel, Novembro 2010, acessido a 10 de Dezembro de 2010

<http://www.acap.pt/novembro-producao-automovel.html?MIT=36493>

ACEA (European Automobile Manufacturers' Association) – Background 23/12/2010, acessido a 3 de Março de 2011

http://www.acea.be/index.php/news/news_detail/european_vehicle_production_up_15_over_9_months_in_2010/

Associação têxtil e vestuário de Portugal, 2006, acessido a 11 de Novembro de 2010

<http://www.atp.pt/fotos/editor2/Microsoft%20PowerPoint%20-%20ITV.Portuguesa.GrupoSocialistaParlamentoEuropeu.pdf>

Associação têxtil e vestuário de Portugal – Plano estratégico, 2007, acessido a 11 de Novembro de 2010

<http://www.atp.pt/fotos/editor2/Plano%20Estrategico.pdf>

Associação têxtil e vestuário de Portugal – Guia prático de gestão da ITV, acessido a 2 de Novembro de 2010

<http://www.atp.pt/fotos/editor2/Ficheiros%202010/GuiaPraticode%20GestaodaIndustriaTextileVestuario.pdf>

Alimentaria&HorexpoLisboa, acessido em 3 de Novembro de 2010

http://www.alimentariahorexpo-lisboa.com/IBE/IBE_AlimentariaHorexpoLisboa/documents/AHL_Catalogo_PT-EN.pdf

Deloitte – Atlas da Hotelaria 2010, 5ª edição, 2010, acessido a 16 de Novembro de 2010

<http://www.yomoc.com/Deloitte/Atlasdahotelaria/pdf/atlas.pdf>

Diário da República – I Serie-B (1997), acessido a 4 de Novembro de 2010

<http://dre.pt/pdf1sdip/1997/09/222b00/53045310.PDF>

Eurobarometer – Sport and Physical Activity, 2009, acessido a 15 de Novembro de 2010

http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_334_fact_pt_en.pdf

Hipersuper (2009), acessido a 26 de Outubro de 2010

<http://www.hipersuper.pt/2010/03/04/sector-da-restauracao-portugues-cai-5-em-2009/>

INE – Inquérito às despesas das famílias 2005/2006, edição 2008, acessido a 14 de Novembro de 2010

http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=26973702&PUBLICACOESstema=00&PUBLICACOESmodo=2

INE – Conta Satélite do Turismo 2000-2010, acessido a 20 de Janeiro de 2011

http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=83387299&DESTAQUESmodo=2

Instituto do Desporto de Portugal - Diário da República, 1.ª série — N.º 191 — 1 de Outubro de 2009, acessido a 24 de Novembro de 2010

http://www.idesporto.pt/ficheiros/file/DL_271_2009.pdf

PCT da Mobilidade – Produção Automóvel, nº 4, Janeiro de 2011, acessido a 27 de Fevereiro de 2011

http://www.pctdamobilidade.com/index.php?option=com_rubberdoc&view=doc&id=5&format=raw&Itemid=15

Turismo de Portugal – Plano estratégico do turismo de Portugal, 2007, acessido a 12 de Dezembro de 2010

http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/conhecimento/planoestrategiconacionaldoturismo/Anexos/PENT_VERSAO_REVISTA_PT.pdf

Turismo de Portugal – Estudo de Avaliação da Atractividade dos Destinos Turísticos de Portugal Continental para o Mercado Interno, Brandia Central, 2009, acessido a 12 de Dezembro de 2010

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/destinos/destinotur%C3%ADsticos/Anexos/Serra%20da%20Estrela.pdf>

Turismo de Portugal – O turismo na economia: Indicadores de Actividade Turística e Económica em Portugal 2000-2009, acedido a 12 de Dezembro de 2010

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/an%C3%A1lisesestat%C3%ADsticas/contasat%C3%A9litedoturismo/Anexos/CST%20turismo%20na%20economia%20Out2010.pdf>


Turismo de Portugal – Plano Estratégico Nacional de Turismo, 2011, acedido a 13 de Dezembro de 2010

http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/Documents/PE/NT_Revis%C3%A3o.pdf

Anexos

Slides de Resolução

Resolução das Questões



Instituto Universitário de Lisboa

Questão 1: Análise da envolvente externa, interna e externa/interna às empresas


Questão 2: Visão, Missão, Objectivos, Valores e Factores Críticos de Sucesso

Questão 3: Oportunidades estratégicas e acções que sustentam a empresa

Questão 4: Impacto do sector na competitividade da economia nacional

Mestrado em Gestão – Projecto Final

Sector Hoteleiro



Instituto Universitário de Lisboa

Questão 1

Análise Externa

- PEST

Contexto	Tendências	Impacto na Indústria
Económico	Recessão Económica	Maior controlo sobre as compras, menores impostos
	Elevada taxa de desemprego de 10,4% (Dezembro de 2010)	Clientes menos propensos a comprar
	Sector com forte peso na economia nacional	Capacidade de criar riqueza e emprego
	Aumento da receita turística em 7,9% em 2010	Aumento das vendas
	Consumo turístico representa cerca 10% do PIB	Aumento das vendas
Político-legal	Crescimento do PIB baixo	Maior consumo
	Actual crise dos mercados financeiros	Maiores custos de financiamento
	Sector do turismo em crescimento	Apoia na divulgação do sector
Socio-Cultural	Apoia do Governo ao sector	Incentivo ao sector
	Proteção do meio ambiente	Aumento de custos
	Propensão para o consumo	Ajuda ao aumento de vendas
	Altas características naturais de Portugal	Bom equipadamento de estabelecimentos de hotelaria
	Ampla oferta de estabelecimentos hoteleiros	Aumento escolhas dos clientes
Tecnológico	Previsão de aumento do número de turistas estrangeiros	Aumento do consumo turístico
	País acolhedor e hospitaleiro	Factor de escolha
	Estilos de vida mais stressados (necessidade de distração)	Possibilidade de influenciar o consumo
	Qualidade de infra-estruturas e serviços	Aumento da procura
Tecnológico	Informatização	Melhor qualidade do serviço
	Ampla oferta de estabelecimentos hoteleiros	Diversidade de escolhas no sector
	Crescimento do turismo de experiências	Aumento de vendas

Mestrado em Gestão – Projecto Final

ISCTE IUL
Instituto Universitário de Lisboa

Sector Hoteleiro

Questão 1

Análise Interna
• **Cadeia de Valor**

Actividades de apoio	Infra-estrutura da empresa					3
	Gestão de recursos humanos					4
	Desenvolvimento tecnológico					1
	Aprovisionamentos					3
	Logística de entrada	Operações	Logística de saída	Marketing e Vendas	Serviço	
	1	3	1	4	5	
Actividades principais						

Escala (contribuição para o custo): 1) Muito fraca; 2) Fraca; 3) Média; 4) Forte; 5) Muito forte

Mestrado em Gestão – Projecto Final

ISCTE IUL
Instituto Universitário de Lisboa

Sector Hoteleiro

Questão 1

Análise Interna
• **Cadeia de Valor (continuação)**

Pressupostos

- Nas Operações captam-se os custos com fornecedores e aquisição de mercadorias, e pressupõe-se que o custo das mercadorias seja significativo e é necessário que não haja rupturas de *stock*;
- Não é necessário importar e os produtos entram e saem geridos pelo economato, logo a logística de entrada e de saída assume um papel pouco relevante nos custos;
- O Marketing e Vendas atingem uma posição bastante importante, pois tem que haver uma proximidade aos clientes, sendo que muitos deles só procuram o hotel na época de Inverno;
- Consideram-se infra-estruturas da empresa o hotel em si e despesas administrativas que funcionam na base da actividade;
- Os Recursos Humanos são essenciais no hotel, sem os quais o seu funcionamento não podia ser assegurado, logo as despesas e gestão dos mesmos são significativas;
- Dado que a empresa é um hotel o serviço prestado é fundamental, pelo que interessa apostar fortemente nele e consequentemente os custos vão ser elevados.

Mestrado em Gestão – Projecto Final

Sector Hoteleiro **ISCTE IUL**
Instituto Universitário de Lisboa

Questão 1

Análise Externa/Interna
• **SWOT**

<p>Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Localização do hotel; - Parceria com estância de Ski e oferta de Moto4; - Restaurante com pratos típicos da região; - Sala de relaxamento; - Preço "low-cost"; - Recursos humanos especializados; - Reservas on-line; - Realização de reuniões e eventos. 	<p>Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inexistência de espaço para crianças; - Forte dependência de condições climáticas; - Ocupação inatível durante algumas épocas do ano; - Elevados custos de manutenção e muitos recursos humanos;
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criação de novas parcerias com empresas; - Tendência para crescimento do turismo de experiências; - Aproveitar a potencialidade de eventos; - Alargar o espaço de lazer; - Aumento da despesa turística (7,9% em 2010); - Centro é a segunda região mais procurada; - Procura de novas experiências e quebra de rotina. 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promoções dos hotéis concorrentes da região; - Grandes grupos hoteleiros bem posicionados na região centro do País; - Consumidores menos propensos ao consumo; - Crise financeira; - Zona com forte dependência das condições climáticas.

Mestrado em Gestão – Projecto Final

Sector Hoteleiro **ISCTE IUL**
Instituto Universitário de Lisboa

Questão 2

Visão

Missão

O Altis Hotel deseja ser a primeira escolha dos clientes no mercado onde se encontra inserido e mesmo um destino em período de férias dos Portugueses.

O hotel pretende ser o mais procurado no concelho da Covilhã, proporcionando um serviço único e de qualidade aos seus clientes, com os pratos mais típicos da região, em condições vantajosas relativamente ao preço, inserido num ambiente envolvente na encosta da Serra da Estrela.

Valores →

Excelência no serviço

Enfoque no cliente

Trabalho em equipa

Ambiente

Qualidade do serviço

Proximidade ao cliente

Mestrado em Gestão – Projecto Final

Sector Hoteleiro **ISCTE IUL**
Instituto Universitário de Lisboa

Questão 2

Estratégia adoptada

Estratégia de baixo custo

- Prática de preços relativamente baixos, podendo dar maior consistência à sua estratégia de penetração de mercado com vista a obter um crescimento contínuo
- Necessidade de competir fortemente para que se torne a primeira escolha do cliente aquando da sua estadia
- Crescimento tem sido superado
- Ponto forte: localização

Mestrado em Gestão – Projecto Final

Sector Hoteleiro **ISCTE IUL**
Instituto Universitário de Lisboa

Questão 3

Orientações para o sector

O seu crescimento aumenta a concorrência no mercado e pode levar a atrair mais clientes devido a uma baixa de preços;

Por outro lado, se a concorrência é muito elevada pode levar outras empresas do mesmo sector a terminarem a sua actividade por não conseguirem alcançar os concorrentes;

Enriquecimento do sector ao criar um hotel diferente numa zona com grande afluência turística na época de Inverno;

Aumento do número de hotéis é ponto forte no sector.

Oportunidades estratégicas

Melhoramento das condições no sector hoteleiro;

Forte aposta no Turismo em Portugal;


Desenvolvimento da região centro atrai cada vez mais consumidores;

Criação de parcerias que ajudam na dinamização da empresa e do sector;

Constante melhoria da imagem do hotel.

Mestrado em Gestão – Projecto Final

Sector Hoteleiro



ISCTE IUL
Instituto Universitário de Lisboa

Questão 4

Consequências em outros sectores


- Forte impacto no sector do Turismo, dado que possibilita dinamiza o turismo no interior, além de que possibilita que os turistas tenham mais opção de escolha do seu alojamento;
- Influência no sector do Comércio, caso haja uma afluência elevada de pessoas vindas do exterior ou até mesmo de outros pontos do País (Ex: Excursões).

Contributo do sector para economia

- Aumento do consumo interno;
- Diminuição do desemprego, visto criar bastantes postos de trabalho;
- Criação de riqueza para o País;
- Dinamização dos pontos turísticos de Portugal.

Mestrado em Gestão – Projecto Final

Sector Distribuição de Vestuário




ISCTE IUL
Instituto Universitário de Lisboa

Questão 1

Análise Externa

- Modelo Value Net**



```

graph TD
    CS((CS)) --- C[Complementares]
    CS --- Cl[Clientes]
    CS --- S[Substitutos]
    CS --- F[Fornecedores]
    
```

Complementares

- Produtos complementares: calçado, acessórios, carteiras, maquilhagem
- Elevado nível de diferenciação
- Forte agressividade dos fornecedores de produtos complementares

Clientes

- Baixo custo de mudança
- Elevado número de clientes
- Elevada importância da qualidade dos produtos
- Target: Feminino, Masculino, Menino, Menina
- Volume de compras médio

Substitutos


- Baixo custo de mudança, por parte do cliente, para um produto substituto
- Existência de produtos substitutos
- Elevado número de empresas no sector

Fornecedores

- Elevado número de fornecedores
- Volume de compras aos fornecedores elevado
- Elevada importância dos produtos comprados
- Custo de mudança de fornecedor baixo

Mestrado em Gestão – Projecto Final

Sector Distribuição de Vestuário



ISCTE IUL
Instituto Universitário de Lisboa

Questão 1


Análise Interna

- 7P's

Place	A CS está representada por enquanto em Portugal. Conta com quatro lojas em: Porto, Aveiro e Braga. Estes são polos bastante atractivos para o consumidor.
Promotion	Associação a personalidades (Cláudia Vieira e Pedro Teixeira) e campanhas de solidariedade. Recorre a <i>outlets</i> e <i>magias</i> para se dinamizar. Possui também uma base de dados dos clientes a fim de criar mais proximidade e confiança no cliente.
Price	Adoptando um posicionamento médio, a CS pratica preços relativamente inferiores aos mais próximos. No entanto, os principais concorrentes não deixam de ser uma ameaça, apresentando preços semelhantes.
Product	A CS divide os seus produtos em segmentos de mulher, homem, menina e menino. Comercialização apenas produtos do sector têxtil com qualidade e um <i>design</i> actual, casual, original e elegante, que cativa o cliente, distribuídos pelas quatro lojas.
Process	A marca recorre a um fornecedor nacional. É feito um plano de produção para o qual, Carolina e um <i>designer</i> tomam decisões, entre eles, de quantidades e sortido. Os sistemas de informação entre o fabricante e as lojas estão hoje mais desenvolvidos. O fabricante possui em armazém algumas peças de forma a repor peças necessárias.
Physical Evidence	As lojas CS apresentam uma estética bastante semelhante entre elas, ambiente moderno e espaço organizado para que o cliente se possa sentir bem e envolvido na marca, e também para transmitir uma certa uniformidade.
People	Existem apenas dois sócios da marca CS, sendo eles os fundadores. Em cada loja há quatro colaboradores de ambos os sexos, com rotatividade de horários. Aposta-se em pessoas jovens e dinâmicas que vistam a 'camisola'. Todos eles recebem uma formação para que possam estar a par dos valores da marca e tudo o que envolve o caminho para o cliente.

Mestrado em Gestão - Projecto Final

Sector Distribuição de Vestuário

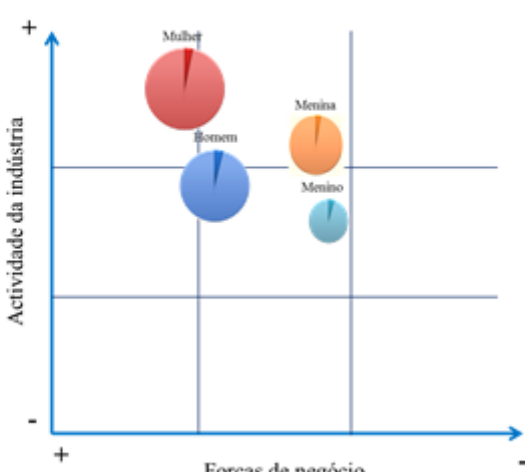


ISCTE IUL
Instituto Universitário de Lisboa

Questão 1

Análise Externa/Interna

- Matriz GE/McKinsey



The GE/McKinsey Matrix plots four segments based on industry activity (y-axis) and business forces (x-axis). The segments are: **Mulher** (high activity, low forces), **Menina** (high activity, high forces), **Homem** (low activity, low forces), and **Menino** (low activity, high forces). Each segment is represented by a colored circle of varying size.

Mestrado em Gestão - Projecto Final

Sector Distribuição de Vestuário **ISCTE IUL**
Instituto Universitário de Lisboa

Questão 2

Goals

- Apostar nos segmentos menos fortes para ajudar o crescimento da empresa;
- Conseguir um incremento nas vendas;
- Informatizar processos;
- Apostar em novos mercados;
- Aumento do número de lojas e expansão internacional;
- Aumentar a notoriedade da marca.

Objectivos

- Em 2013, abrir uma loja da marca em Madrid;
- Fazer crescer o segmento de homem até ao nível de vendas da roupa de mulher;
- Aumento da facturação em 15%, com a abertura da loja de Braga;
- Modificar o modelo logístico em 2011;
- Até ao final de 2012, modificar o método de fabrico das peças e distributivo com o fornecedor;
- Investimento numa linha de acessórios, em 2012

Mestrado em Gestão – Projecto Final

Sector Distribuição de Vestuário **ISCTE IUL**
Instituto Universitário de Lisboa

Questão 2

Estratégia adoptada

A CS não apresenta uma estratégia definida

↓

“Stuck in the middle”

Falta de objectivo conciso
Dispersão de recursos e esforços


Caminho a seguir →

A marca encontra-se numa posição estável, mas não totalmente segura, como tal deve adoptar uma **estratégia de diferenciação**:

- Aumentar a força de vendas;
- Implementar uma nova linha de produtos
- Relação de proximidade com o cliente
- Remodelação do espaço

Mestrado em Gestão – Projecto Final

Sector da Restauração



ISCTE IUL
Instituto Universitário de Lisboa

Questão 1


Análise Externa

- PEST

Contexto	Tendências	Impacto na Indústria
Económico	Recressão Económica	Maior controlo sobre os gastos
	Elevada taxa de desemprego de 10,4% (Dezembro de 2010)	Clientes menos propensos a gastar dinheiro
	Consumo turístico representa cerca 10% do PIB	Aumento das vendas
	Crescimento do PIB baixo	Menos consumo
	Sector da restauração com uma queda de 5,4% em 2009	Instabilidade no consumo
Político-legal	Actual crise dos mercados financeiros	Maiores custos de financiamento
	Sector de turismo em crescimento	Aperta na divulgação do sector
	Maior abertura dos mercados	Aumento da concorrência
	Normas que regem o sector (HACCP)	Maiores custos, mais qualidade
	Lei do tabaco	Limitação para consumidores
Sócio-Cultural	Proteção do meio ambiente	Aumento de custos
	Preço mais baixo para o consumo	Ajuda ao aumento de vendas
	Elevados gastos da população no sector (10,8% do orçamento)	Aumento das vendas
	Envelhecimento da população	Menos consumo
	Previsão de aumento do número de turistas estrangeiros	Aumento do consumo turístico
Tecnológico	Crescimento dos restaurantes "Fast-food"	Ameaça de diminuição das vendas
	Alimentação fora de casa acima dos 50%	Aumento das vendas
	Estilos de vida mais stressados (necessidade de distração)	Possibilidade de influenciar o consumo
	Disponibilidade de novos produtos	Possibilidade de melhorar o seu produto final
	Informação	Melhor qualidade do serviço
	Constante evolução da área da decoração	Possibilidade de melhorar o espaço
	Melhores processos logísticos	Redução das quebras de stock
	Tendência para produtos certificados ao nível ambiental	Maiores custos, mais qualidade

Mestrado em Gestão - Projecto Final

Sector da Restauração



ISCTE IUL
Instituto Universitário de Lisboa

Questão 1

Análise Externa

- Modelo das 5 forças de Porter

Poder negocial dos fornecedores:

- Importância para qualidade dos produtos comprados;
- Muitos fornecedores;
- Dificuldade em mudar de fornecedores de produtos base;
- Volume de compras aos fornecedores alto.

Potencial de novas entradas:

- Elevado investimento inicial;
- Alta diferenciação de produtos para fazer face à concorrência;
- Facilidade de acesso às matérias-primas;
- Apertada legislação.

Poder negocial dos clientes:

- Número de clientes é baixo;
- Custo de mudança para os clientes é baixo;
- Importância da qualidade dos produtos vendidos aos clientes;
- Disponibilidade de produtos substitutos.

Rivalidade na Indústria:


- Baixo número de empresas concorrentes directas;
- Custos fixos elevados;
- Mercado com um crescimento moderado;
- Muita diversidade de empresas concorrentes.

Ameaça de produtos substitutos:

- Elevado número de restaurantes;
- Pouca oferta de restaurantes típicos;
- Possibilidade de imitação do produto;
- Custo de mudança (do cliente) para substitutos é alto.

Mestrado em Gestão - Projecto Final

Sector da Restauração


 Instituto Universitário de Lisboa

Questão 1

Análise Interna

- **7 S's de McKinsey**

Strategy: Vasta oferta de pratos regionais, para público variado e recorrendo a fornecedores de alta qualidade. Como estratégia, tem-se também a localização do restaurante: Capital de distrito do Norte Alentejano, ainda a desenvolver-se. É assim que ganha clientes e marca posição face aos concorrentes.

Structure: Estrutura organizacional simples, com dois proprietários. A deslocação a feiras é frequente. Não existe nenhum sistema logístico, visto que não é necessário. O controlo de stocks é feito pelos colaboradores, dado que se trata de um meio pequeno e onde é necessário haver reposição de alimentos diários.

Style: Ambiente intimista e regional no seio da zona histórica da cidade, oferecendo as ementas mais características para que o cliente possa experimentar o que é tipicamente alentejano.

Staff: O restaurante é gerido por dois proprietários. Para a confecção dos pratos a ajuda de quatro colaboradores entre a sala e a cozinha é imprescindível. Nas feiras, existe uma subcontratação dos mesmos. O Pingo Alentejano conta com uma equipa dinâmica e responsável numa cultura de entajuda e aprendizagem constante.


Skills – Os gerentes da casa tentam acompanhar e satisfazer os gostos dos seus clientes. Manuel e Luís viajam frequentemente por todo o país para conhecerem uma vasto número de restaurantes e propostas gastronómicas. Constante actualização das ofertas e melhoria da qualidade. Importância da opinião do cliente.

Systems – Os produtos alimentares são comprados unicamente a fornecedores nacionais. Dá-se a preparação dos mesmos para que possam chegar ao prato final. Todos os dias é feita uma análise compras a fornecedores, a grossistas ou a mercados próximos. As encomendas chegam ao restaurante em certo dia da semana.

Shared Values – Trabalha-se numa cultura dinâmica e de colaboração mútua entre todos os colaboradores. Os clientes sentem-se num ambiente acolhedor muito propício a um bom convívio.

Mestrado em Gestão – Projecto Final

Sector da Restauração


 Instituto Universitário de Lisboa

Questão 1

Análise Externa/Interna

- **Matriz A. D. Little**

		Maturidade da Indústria			
		Embrionária	Crescimento	Madura	Declínio
Posição competitiva	Dominante				
	Forte				
	Favorável				
	Defensável				
	Fraca				
	Inviável				

O restaurante deverá ter especial atenção visto que se encontra numa zona que requer algum cuidado.

A empresa deve: focalizar, diferenciar e baixar custos para combater pequenas empresas.

Mestrado em Gestão – Projecto Final

Sector da Restauração

ISCTE IUL
Instituto Universitário de Lisboa

Questão 2

Estratégia adoptada

Estratégia de diferenciação

- O Pingo alentejano procura ser único no seu serviço
- Restaurante direccionado para servir pratos típicos da região alentejana
- Participação em feiras de cariz gastronómico
- Deve apostar na expansão nacional
- Estratégia estável

Mestrado em Gestão – Projecto Final

Sector da Restauração

ISCTE IUL
Instituto Universitário de Lisboa

Questão 3

Orientações para o sector


- Aumenta a competitividade no sector da restauração;
- Dinamização do sector no sentido de ser um restaurante com características específicas;
- Incremento da oferta e qualidade com tipo de serviço/produto;
- Possibilidade de encerramento de pequenas empresas do ramo devido à concorrência;
- Combate ao conceito de *fast-food*.

Oportunidades estratégicas

- Aposta em produtos típicos por parte dos clientes;
- Dinamização do conceito junto *dos media*;
- Turismo sentido no Alentejo;
- Proximidade do país vizinho (Espanha);
- Melhoria da imagem perante os consumidores;
- Contributo para o desenvolvimento da cidade, com a aposta em ideias mais inovadoras.

Mestrado em Gestão – Projecto Final

Sector do Desporto


Instituto Universitário de Lisboa

Questão 1

Análise Externa


- Atractividade da Indústria

	Baixo	Médio	Alto
Barreiras à entrada			X
Barreiras à saída			X
Rivalidade entre os concorrentes			X
Poder dos clientes		X	
Poder dos fornecedores		X	
Disponibilidade de substitutos			X
Ação do Governo	X		

Perante os dados constata-se que a atractividade da indústria é **média**, pois embora o número de clientes seja elevado, os custos também o são e a concorrência é predominante.

Mestrado em Gestão – Projecto Final

Sector do Desporto


Instituto Universitário de Lisboa

Questão 1

Análise Interna

- Cultura e Valores Organizacionais

Símbolos

Heróis

Rituais

Valores

Ambiente envolvente com o espírito desportista; Nome do ginásio “Well Fit” (Transmite elegância, frescura e ligação à área de desporto); Oferta de maça a todas as clientes (alimento saudável).


Alcance do maior número de pessoas através de um serviço específico recorrendo a uma instrutora de cardio-fitness (acompanhamento directo) e instrutores licenciados na área de desporto para as restantes aulas

Aposta no público feminino; Aula específica para mulheres grávidas; Desconto específico para estudantes; Vantagens do cartão cliente.

Exclusividade, Atitude, Flexibilidade e Proximidade

Mestrado em Gestão – Projecto Final

Sector do Desporto



ISCTE IUL
Instituto Universitário de Lisboa

Questão 1


Análise Interna

- 5 P's de Mintzberg

Plano	Oferta de aulas a baixo preço para as mulheres
Padrão	Diversos tipos de aulas, durante todo o dia, para o público feminino
Posição	Ginásio com preços acessíveis, com restrição de clientes e com ofertas especiais junto dos estudantes da Universidade
Perspectiva	Aumentar o número de clientes; diminuir as filas de espera; criação de parceria com a Piscina Municipal da Covilhã
Ploy	Aulas específicas para grávidas; oferta de uma maça

Mestrado em Gestão – Projecto Final

Sector do Desporto



ISCTE IUL
Instituto Universitário de Lisboa

Questão 1

Análise Externa/Interna

- SWOT

<p>Pontos Fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Localização e facilidade de estacionamento; - Espaço e decoração; - Flexibilidade de horários; - Recursos humanos especializados; - Próxima relação com o cliente; - Aula para grávidas; - Zona de cafetaria; - Oferta de uma maça (símbolo máximo). 	<p>Pontos Fracos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investimento em máquinas e ambiente; - Fila de espera para as aulas, no horário de maior afluência; - Instrutores do sexo masculino (inibição das mulheres quando praticam exercício); - Restrição do acesso ao ginásio a um público reduzido
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Importância da saúde e bemestar; - Tendência para o relaxamento e melhoramento do aspecto físico; - Dinamização na Universidade; - Parceria com a Piscina Municipal; - Principal motivo para praticar desporto é a saúde; - Mercado feminino em crescimento (factor/moda) 	<p>Ameaças:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sedentarismo; - Baixa percentagem de pessoas que recorrem a ginásios e clubes; - Falta de tempo e dinheiro para gastar em ginásios; - Sexo masculino adere mais a actividade física; - Menos clientes durante férias da Universidade; - Concorrência

Mestrado em Gestão – Projecto Final

Sector do Desporto

ISCTE IUL
Instituto Universitário de Lisboa

Questão 2

Estratégia adoptada

Estratégia de diferenciação

- Direcção para um público específico: mulheres.
- Pontos positivos: localização, preços, crescimento do mercado feminino no que diz respeito à forma física, parceria com a Universidade
- Importante dinamizar o *Well Fit* e alertar para a importância da saúde e bem-estar

Mestrado em Gestão – Projecto Final

Sector do Desporto

ISCTE IUL
Instituto Universitário de Lisboa

Questão 4

Consequências em outros sectores


- Impacto no Sector da Saúde visto que o desporto está constantemente ligado a esta área. Aumenta a prática desportiva, reduzindo o sedentarismo e possibilitando na melhoria da saúde da população.

Contributo do sector para economia

- Aumento do consumo da população;
- Cria postos de trabalho, essencialmente para jovens licenciados;
- Criação de riqueza para o País.

Mestrado em Gestão – Projecto Final

Sector Automóvel
 (Peças e Componentes)


 Instituto Universitário de Lisboa

Questão 1

Análise Externa


- Tipo de estrutura da indústria

		Soluções	
		indiferenciadas	diferenciadas
Número de vendedores	Um	Monopólio puro	
	Poucos	Oligopólio puro	Oligopólio diferenciado
	Muitos	Competição monopolista	Competição pura

		Nº de compradores		
		Um	Alguns	Muitos
Nº de fornecedores	Um	Monopólio bilateral, mercado cativo	Mercado monopolista pelo lado da oferta	Mercado monopolista pelo lado da oferta
	Alguns	Mercado monopolista limitado pelo lado da procura	Oligopólio bilateral	Oligopólio pelo lado da oferta
	Muitos	Monopólio do lado da procura	Oligopólio do lado da procura	Competição

Mestrado em Gestão – Projecto Final

Sector Automóvel
 (Peças e Componentes)


 Instituto Universitário de Lisboa

Questão 1

Análise Interna

- 7 S's de McKinsey

Strategy: A AutoGar adopta uma posição no mercado de forma a consolidar-se nele, e considera como fundamental a qualidade, respeito pelo meio ambiente e a garantia de condições de segurança e saúde a todos os colaboradores da empresa. É deste modo que se cria a sustentabilidade da empresa e apresenta um produto rentável!

Structure: Inserida numa estrutura hierárquica, a AutoGar conta com fábricas em dois pólos da Península Ibérica, sendo a principal, a filial portuguesa em Aveiro.

Style: A empresa está em permanente evolução para responder às tendências inovadoras do mercado. É substancial que haja coesão na organização e cooperação entre os vários membros num ambiente de profunda aprendizagem.

Staff: No topo da organização tem-se um director geral seguido de um sistema de gestão que assenta em vários departamentos. Para todos os processos que envolvem a actividade, conta-se com a direcção comercial, compras e logística, financeira e industrial. Todo o processo de produção é realizado por quinze colaboradores de fábrica.


Skills – A AutoGar produz produtos rentáveis, satisfazendo os requisitos dos seus clientes mediante o domínio dos processos e cumprindo rigorosamente os prazos de entrega. A certificação do sistema de garantia da qualidade, a fiabilidade e fidelidade com todos os produtos, são prova da competência do trabalho e do ambiente na empresa.

Systems – Importação de matéria-prima para posterior transformação, que origina os componentes. O processo inicia-se com a estampagem, estando então prontas para a soldagem. Por fim, a pintura é feita por um processo automatizado. É feito o acondicionamento das peças e a expedição para o cliente, essencialmente estrangeiro.

Shared Values – O respeito e espírito de equipa são a base do sucesso da AutoGar. No entanto, a empresa valoriza também os seus colaboradores, o respeito, compromisso com os clientes e a inovação contínua.

Mestrado em Gestão – Projecto Final

Sector Automóvel
 (Peças e Componentes)


 Instituto Universitário de Lisboa

Questão 1

Análise Externa/Interna


- **Matriz de Ansoff**

		Mercados	
		Existentes	Novos
Produtos	Existentes	Penetração de mercado	Extensão do mercado
	Novos	Extensão do produto	Diversificação

A AutoGar fabrica um conjunto de produtos para a indústria automóvel que completam a produção automóvel. Visto que não existem, de todo, novos produtos e componentes, a empresa quer estender-se para novos mercados, ganhando vantagem competitiva e aumentando o volume de negócios.

Mestrado em Gestão – Projecto Final

Sector Automóvel
 (Peças e Componentes)


 Instituto Universitário de Lisboa

Questão 2

Visão

Ser reconhecida como uma empresa modelo, orientada pela excelência dos resultados operacionais e por soluções de valor. Deseja superar as expectativas dos seus clientes, de uma forma sustentável, através de um desempenho exemplar.

Missão


Produzir peças e componentes metálicos para automóveis, satisfazendo integralmente as exigências dos clientes e colaboradores.

Fortalecer as competências dos colaboradores para uma gestão eficaz dos recursos humanos.

Aperfeiçoamento contínuo das técnicas e processos através da inovação, da redução de desperdícios e de custos supérfluos.

Oferecer uma ampla variedade de produtos, com alta qualidade e cumprindo eficazmente os prazos de entrega.

Factores Críticos de Sucesso



Mestrado em Gestão – Projecto Final

Sector Automóvel
(Peças e Componentes)

ISCTE IUL
Instituto Universitário de Lisboa

Questão 2

Estratégia adoptada

A CS não apresenta uma estratégia definida

↓

“Stuck in the middle”

A sua estratégia passa pela consolidação da permanência no mercado a longo prazo, aposta na qualidade, respeito pelo meio ambiente e satisfação das necessidades dos clientes.

Caminho a seguir

A marca encontra-se numa posição de crescimento, devendo assim continuar a trabalhar da mesma forma. No entanto deverá apostar em:

- Reconhecimento no mercado
- Respostas rápidas aos clientes
- Desenvolver a ideia de novos mercados

Mestrado em Gestão – Projecto Final