ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO DA ODISSEIAS E O FUTURO DAS CAIXAS PRESENTE EM PORTUGAL

Ana Filipa Duarte Filipe

Projeto de Mestrado em Gestão

Orientadora:

Prof.ª Doutora Sofia Lopes Portela, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de Métodos Quantitativos

Abril 2013

Agradecimentos

A elaboração deste projecto de mestrado foi um verdadeiro desafio que exigiu de mim uma dedicação profunda. O caminho não foi fácil mas valeu a pena.

Gostaria de expressar um sincero obrigado a todos aqueles que contribuíram para que a realização deste projecto fosse possível, em especial:

À minha orientadora, Prof.ª Sofia Portela por toda a disponibilidade, profissionalismo e dedicação dos ultimos meses.

À Marta Lopes, que sempre me ajudou a manter a calma nos momentos mais díficeis.

Aos meus Pais e amigos que sempre apoiaram e encorajaram as minhas decisões ao longo da minha vida.

Ao João Urbano, sempre presente, Um obrigado por tudo.

Resumo

As opções estratégicas e sua coerência são factores chave para o sucesso das organizações no mundo competitivo e em constante mudança nos dias de hoje.

O presente trabalho é um caso pedagógico empresarial e como tal, apresenta duas vertentes complementares. Por um lado a análise de uma situação empresarial real e por outro a sua 'resolução' através de uma metodologia pedagógica.

O caso descreve o modelo de negócio da Odisseias, uma empresa criada em 2005 e que atua no mercado das experiências em Portugal. A Odisseias teve um crescimento exponencial desde o seu início, conseguindo inesperadamente em 2012 passar do terceiro lugar a líder de mercado, atingindo receitas superiores a cinco milhões de euros.

O objectivo do caso é sobretudo identificar, analisar e constatar a validade das variáveis que sustentam o êxito e a continuidade desta área de negócio no mercado, e posteriormente, através da utilização de ferramentas de análise apropriadas, possibilitar ao público-alvo do caso, estabelecer uma linha de evolução para a empresa, não só a nível interno, mas também, externo.

Paralelamente, a resolução deste problema empresarial é apresentada de forma a ser utilizada para fins pedagógicos, potenciando a aprendizagem de metodologias e instrumentos de gestão, que orientam a definição de uma Estratégia em qualquer mercado.

Este trabalho pretende, ao nível da Gestão Empresarial, ser um contributo válido para a sistematização do processo de elaboração de uma estratégia empresarial. Para a Pedagogia, pretende-se munir o mercado de um instrumento eficaz de ensino, que permita exercitar a tomada de decisão, de forma consistente e estruturada.

Palavras- Chave: Odisseias, Experiências, Estratégia, Modelo de negócio.

Classificações do JEL Classification System: M10, M30.

Abstract

The strategic options and its coherence are key factors for the success of all organizations in this fast changing and competitive world we currently live in.

This paper is a business pedagogical case and as such, presents two complementary perpectives. On one hand, the analysis of a real business situation and on the other, the resolution of problematics encountered relating from a pedagogical perspective.

The case describes the business model of Odisseias, a company criated in 2005 that operates in the gift voucher's market in Portugal. Odisseias has grown exponentially since its start-up, which allowed the company unexpectedly to move from third player in the market to leader with revenues of more than five million euros in 2012.

The aim of this business case is to identify, analyze and verify the validity of the variables that underpin the success of the company and the continuity of this industry. Through the use of suitable analitic tools, the readers should be able to establish the evolution of the company, not only internally, but also externally.

In addition, the resolution of this business problem is presented in a way that is suitable to be used for educational purposes, enhacing learning methodologies and management tools that guide the definition of a strategy, in any market.

At the level of business management, this study intends to be a valid contribution for the sistematization of the process of developing a business strategy. For pedagogy, the purpose of this study is to provide an effective tool of teaching that support the decision making process in a consistent and structured manner.

Keywords: Odisseias, Experiences, Strategy, Business Model.

JEL Classification System: M10, M30.

ÍNDICE

1. O CASO ODISSEIAS 1

1.1. A evolução do Mercado de Caixas Presente em Portugal 1

1.1.1. Comportamento de compra dos portugueses de experiências 13

1.2. Modelo de Negócios da Odisseias 16

1.2.1. Flash Promotions 18

1.2.2. Situação Financeira 20

1.2.3. Recursos Humanos e Estrutura 21

1.2.4. Operações e Cadeia de Abastecimento 23

1.2.5. Pontos de Venda 24

1.2.5.1. Equipa *Merchandisers* 27

1.2.6. Marketing e Comunicação 29

1.2.7. Gama Odisseias 30

1.2.8. Concorrência 31

1.3. Recapitulação do problema 33

2. NOTA PEDAGÓGICA 33

2.1. Público-Alvo 33

2.2. Objectivos Pedagógicos 34

2.3. Revisão Literária 35

2.3.1. Estratégia Empresarial 35

2.3.2. Casos de Estudo 42

2.4. Ferramentas de Análise 43

2.4.1. Análise Externa 43

2.4.2. Análise Interna 44

2.4.3. Análise Interna / Externa 44

2.4.4. Formulação da Estratégia 45

2.5. Plano de Animação 45

2.6. Questões de Animação a colocar pelo Docente aos alunos 47

2.7. Resolução 48

2.7.1. Questão 1- Onde Estamos? 48

2.7.1.1 Análise do Ambiente - Global - Análise PESTE 49

2.7.2. Questão 2 – Para onde queremos ir e qual o caminho a seguir? 55

2.7.3. Questão 3- Como vamos lá chegar? 59

2.8. SLIDES DE RESOLUÇÃO 61
2.9. ILAÇÕES A RETIRAR DO PRESENTE CASO PARA A GESTÃO 66

3. BIBLIOGRAFIA 68

4. ANEXOS 70

4.1. ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO MERCADO DAS EXPERIÊNCIAS EM PORTUGAL 70
4.2. ANEXO 2 - ESTUDOS GFK MAIO 2010 74

ÍNDICE de Figuras

Figura 1 - Cadeia de valor do Sector das Experiências 2

Figura 2 - Exemplos de caixas presente (Smartbox e A Vida é Bela)..... 4

Figura 3 - Exemplos de caixas presente *Coolgift* 5

Figura 4 - Ciclo de vida das marcas de experiências 19

Figura 5 - Exemplos de Promoção Flash Promotion..... 19

Figura 6 - Cadeia de abastecimento Odisseias 29

Figura 7 - Evolução das caixas presente da Odisseias.....32

Figura 8 - Modelo de Vendas 22

Figura 9 - Exemplo Caixa Presente Especial Dia da Mãe 2012..... 24

Figura 10 - Exemplo de ações em loja 28

ÍNDICE de Gráficos

Gráfico 1- Vendas mundiais *Smartbox* (€ mn) 3
Gráfico 2 - Peso dos segmentos no mercado das caixas presente em 2009 e 2010..... 6
Gráfico 3 - Peso dos segmentos por marca no mercado das caixas presente 7
Gráfico 4 - Quota de mercado por volume de vendas 2010 7
Gráfico 5 - Quota de mercado por valor de vendas 2010 8
Gráfico 6 - Preço médio de compra do Mercado de caixas presente..... 8
Gráfico 7 - Quota de mercado das caixas presente no 1º trimestre 2012 por volume 10
Gráfico 8 - Vendas da Odisseias em valor 2012.....12
Gráfico 9 - Locais de compra de preferência dos clientes.....14
Gráfico 10 - Probabilidade de os clientes comprarem experiências no futuro 15
Gráfico 11 - Evolução do número de colaboradores na Odisseias.....17
Gráfico 12 - Quota de Mercado das *Flash Promotions*.....19
Gráfico 13 - Resultados de venda 1º trimestre Odisseias 2012 vs 2013.....21
Gráfico14 - Evolução da pesquisa online por marca.....25
Gráfico 15 - Peso das lojas por valor de vendas.....26

ÍNDICE de Tabelas

Tabela 1 - Exemplos de oferta disponíveis do mercado das experiências em 2007..... 5

Tabela 2 - Atributos das marcas de experiências em Portugal.....10

Tabela 3 - Acontecimentos revelantes da Odisseias.....17

Tabela 4 - Top de vendas caixas presente Odisseias.....31

Tabela 5 - Gama Odisseias e *Coolgift* 32

Tabela 6 - Origens do pensamento estratégico e aplicação à Odisseias 37

Tabela 7 - Opções Estratégicas a seguir.....40

1. O Caso Odisseias

Num mercado que gera milhões e no qual a Odisseias deteve, até Junho de 2012, o terceiro lugar no *ranking* de vendas nacional de caixas-presente, o segundo *player*, *SmartBox*, por uma questão de estratégia, abandona o mercado português. É igualmente nesta altura que surgem notícias, confirmadas inclusive pela própria empresa, de que o líder de mercado, A Vida é Bela, sofre graves problemas financeiros. As notícias avançadas pela comunicação social abalaram a imagem das empresas deste sector e a confiança junto dos seus parceiros, distribuidores e clientes. Apesar de a Odisseias estar contra ciclo, aumentando a sua quota de mercado, após este acontecimento, começa a questionar os efeitos que estas movimentações terão no sector. Como manter o sector atrativo face à ameaça de extinção da concorrência? É a resposta que queremos obter com esta investigação.

O caso em estudo insere-se no âmbito da estratégia empresarial, descrevendo o modelo de negócio do mercado das experiências e a sua evolução em Portugal. Tem como objectivo definir as estratégias que a Odisseias deverá adoptar, de modo a obter resposta á questão colocada para a investigação.

O objectivo da Odisseias deve passar, essencialmente, por manter a confiança dos seus parceiros, distribuidores e clientes e garantir a sustentabilidade do sector.

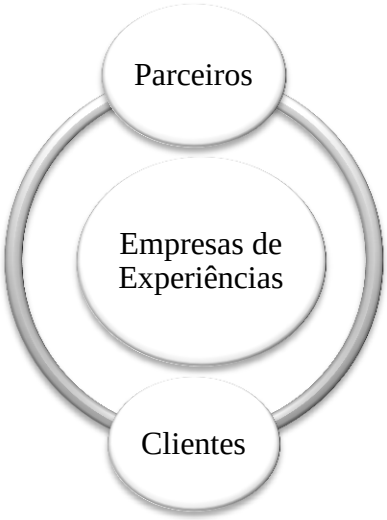
Percepcionar as implicações a médio e longo prazo do atual modelo de negócio, estratégia e elementos face às possíveis evoluções dos perfis de consumo e do mercado, são factores inerentes à questão à qual queremos obter resposta.

1.1. A evolução do Mercado de Caixas Presente em Portugal

Um conceito que na Europa já existia há cerca de treze anos, surgiu em Portugal apenas em 2002 com o aparecimento da empresa A Vida é Bela a comercializar sonhos e experiências. Liderada por António Quina, A Vida é Bela veio implementar no mercado uma nova forma de vender turismo e inovar no momento de oferecer um presente. Esta empresa surgiu como intermediária entre o cliente final e os operadores de várias áreas de negócio (Figura 1), dando visibilidade a uma série de micro operadores, espalhados pelo país que detêm qualidade e formação nas suas áreas de atividade, mas que, por vezes, detêm uma reduzida competência nas áreas comercial e de marketing. Desta forma, através das empresas de experiências e no agrupamento que estas fazem de

várias empresas, os operadores conseguem alcançar um público mais extenso quer em quantidade quer geograficamente. O operador oferece uma margem de venda a estas empresas de experiências que ronda os 40%, e em contra partida é-lhe oferecida uma exposição e visibilidade que lhe traz um grande volume de vendas, podendo inclusive ver esta margem como investimento de publicidade e marketing.

Figura 1 - Cadeia de valor do Sector das Experiências

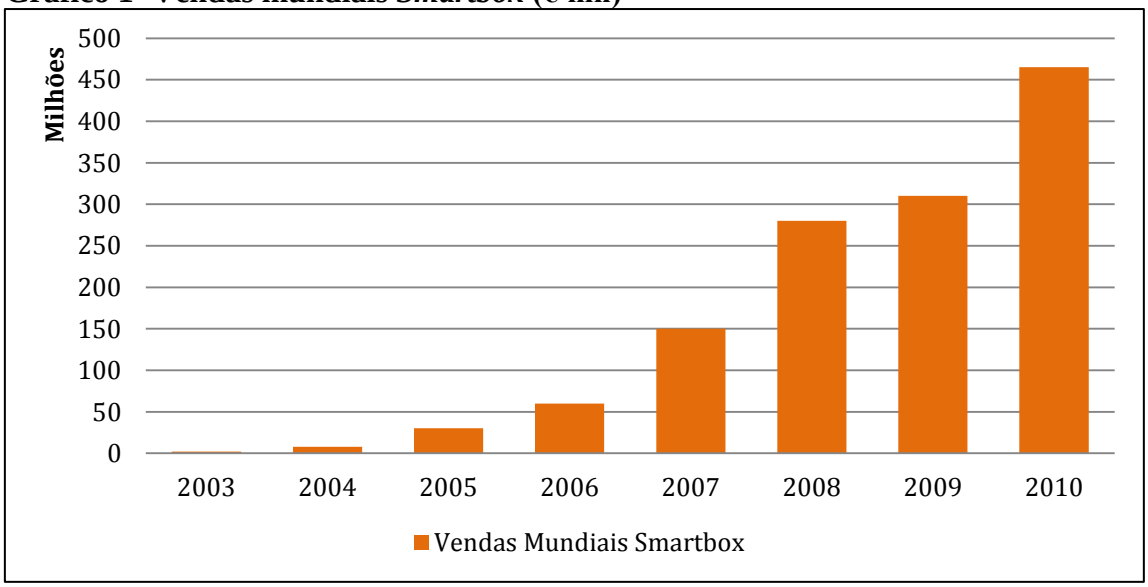


A Odisseias, empresa 100% portuguesa, surge em 2005 como uma iniciativa de dois amigos, Rui Piçarra e Francisco Costa, com o objectivo de operar no mercado das experiências e fazer face à única empresa existente neste mercado, A Vida é Bela. Numa primeira fase, as empresas de experiências funcionavam exclusivamente *online*.

Os clientes podiam apenas adquirir experiências concretas que correspondiam ao presente que queriam oferecer, (por exemplo, um salto de paraquedas, um passeio de balão, uma massagem de pedras quentes, curso de sushi, entre outras ofertas) e recebiam o *voucher* (documento que lhes permitia usufruir da experiência) na morada indicada ou por correio electrónico e tinham uma validade de seis meses para marcar e realizar a experiência. Podemos definir esta compra como presente porque 90% das vendas tinham como função a oferta.

Em 2007, na sequência da sua estratégia de internacionalização, a empresa multinacional entrou no mercado português. Esta empresa está presente em mais de dez países e é líder de mercado em França. A sua entrada em Portugal revolucionou o mercado nacional. Desde 2003, a *Smartbox* vendeu 12 milhões de caixas-prenda nos diversos países onde opera e, em 2010 realizou um volume de negócios de 465 milhões de euros. (Gráfico 1)

Gráfico 1- Vendas mundiais *Smartbox* (€ mn)



Fonte: Adaptado de www.smartbox.com, 2012

Com uma estratégia de distribuição diferente dos restantes *players*, a aposta da *Smartbox* em Portugal recaiu sobre a presença nas grandes lojas retalhistas da distribuição.

A *Smartbox* veio democratizar este mercado, tornando-o mais acessível a todos os consumidores com o conceito de caixas presentes.

Algumas das ideias inovadoras que a *Smartbox* introduziu no mercado foram:

- Segmentação da oferta;
- Selecção de parceiros;
- Embalar serviços e experiências em caixas, com preços fixos;
- Colocar as caixas à venda nos canais de distribuição moderna.

Numa caixa e de forma acessível o cliente tinha mais de duzentas opções de escolha, desde *spa, gourmet,* estadias e aventura a partir de 25,90€. (Figura 2)

Figura 2 - Exemplos de caixas presente (Smartbox e A Vida é Bela)

Fonte: Adaptado de www.smartbox.com e www.avidaebela.com, a 8 janeiro 2013

A Vida é Bela, líder de mercado em Portugal no momento da entrada da *Smartbox*, respondeu de forma rápida ao aparecimento da *Smartbox* criando e colocando também as suas emblemáticas caixas vermelhas nos canais de distribuição. Esta oferta era segmentada em 7 categorias: Alojamento, Spa, Aventura, Gourmet, Multitemático, Cursos e Cultura *&* Entretenimento. (Tabela 1)

Tratava-se de um mercado novo, com um novo conceito, que os retalhistas não sabiam quanto podia valer. Por esse motivo, a entrada na distribuição de um terceiro *player* com uma oferta muito semelhante foi uma entrave para a Odisseias poder acompanhar os seus concorrentes, podendo apenas focar-se nas vendas online. Entre 2007 e 2009, este tipo de produto era apresentado em expositores próprios. No entanto, depois do forte crescimento de ambas as marcas na grande distribuição os retalhistas abriram a categoria "Experiências" colocando o produto em linear. Em Novembro de 2009, a Odisseias teve a sua primeira oportunidade na grande distribuição, colocando as suas caixas nas lojas *Worten*. Embora tenha entrado apenas em 20 lojas, foi o suficiente para perceber que o valor da grande distribuição seria muito interessante para a empresa.

Tabela 1 - Exemplos de oferta disponíveis do mercado das experiências em 2007

	Smartbox	A Vida é Bela
Alojamento	**7 ofertas**	**6 ofertas**
Spa	**5 ofertas**	**4 ofertas**
Aventura	**3 ofertas**	**2 ofertas**
Gourmet	**4 ofertas**	**3 ofertas**
Multitemático	**2 ofertas**	**-**
Cursos	**4 ofertas**	**2 ofertas**
Cultura & Entretenimento	**1 ofertas**	**-**

Fonte: Adaptado de www.smartbox.com e www.vidaebela.com , 2012

A Vida É Bela anunciou, em 2009, um crescimento de 400% face ao ano anterior, chegando a atingir uma faturação da ordem dos 12 milhões de euros e a *Smartbox* viu a sua faturação duplicar de 3,5 milhões para 7 milhões. O conceito inovador de caixas-presente foi muito bem aceite pelos portugueses, e apesar do país atravessar uma crise económica, as empresas de experiências conseguiram dobrar a faturação, tornando-se num caso de sucesso e muito em vogua junto dos órgãos de comunicação social.

No final do ano 2009, foi a vez da empresa *Coolgift* entrar no mercado português de caixas presente. (Figura 3) A *Coolgift* foi um projeto resultante do financiamento e da experiência de mais uma década da marca *Lifecooler,* o *site* mais visitado de lazer em Portugal. A *CoolGift* apresentou-se com um posicionamento baseado em preços médios e tentou diferenciar-se da concorrência seguindo uma estratégia de aposta em nichos de mercado. No entanto, a estratégia da *Coolgift* não obteve sucesso, pois não conseguiu atingir um volume de vendas significativo, apesar de toda a sua comunicação referir a notoriedade da marca *Umbrella, "Coolgift uma experiência Lifecooler"*.

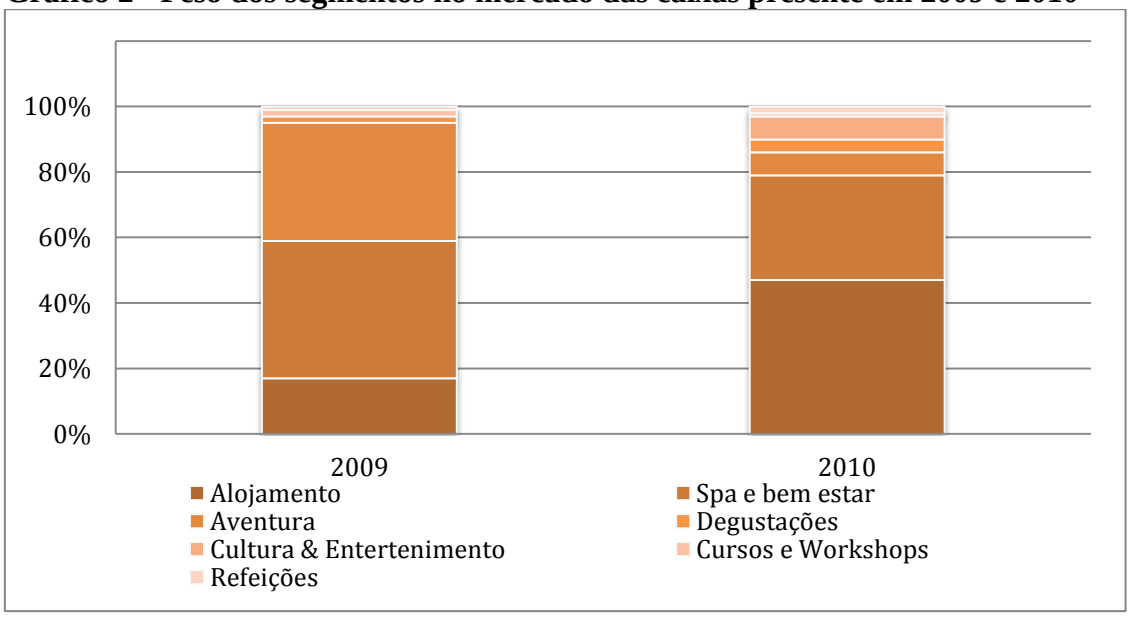
Figura 3 - Exemplos de caixas presente *Coolgift*

Fonte: Adaptado www.coolgift.pt, 2012

As empresas do sector acreditavam que os portugueses valorizavam cada vez mais a possibilidade de fugir à rotina, conhecer novos lugares, viver novas emoções e que o valor real das ofertas era menor do que o valor percebido, pois era uma experiência que ficaria na memória de uma pessoa a um valor cada vez mais acessível. Prova disso era o peso que a gama de alojamento representava no mercado (47%), seguido da categoria de *spa* e bem-estar (32%). (Gráfico 2)

O segmento dinamizador do crescimento do mercado em 2010 foi o de alojamento, que representou mais de 16,4 milhões de euros, e o de Saúde e Beleza que, embora com uma taxa de crescimento menor, cresceu mais de 9,3 milhões de euros. Os diversos segmentos, sem exceção, eram dominados pela empresa A Vida é Bela, (ver anexo 2) com quotas de mercado a rondar os 60%, apenas com exceção nos segmentos Cursos e *Workshops* onde detinha 40.5% e de Refeições 55% do mercado. (Gráfico 3)

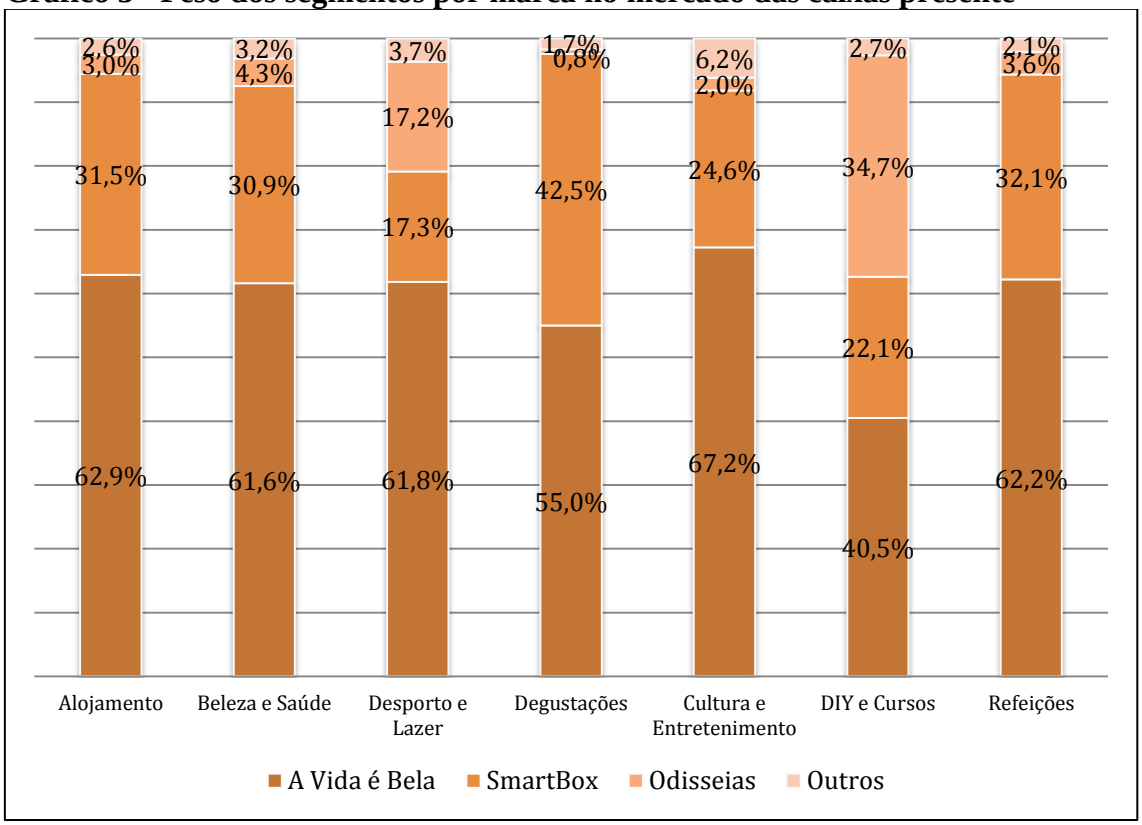
Gráfico 2 - Peso dos segmentos no mercado das caixas presente em 2009 e 2010



Fonte: Adaptado Estudo GkF 2010

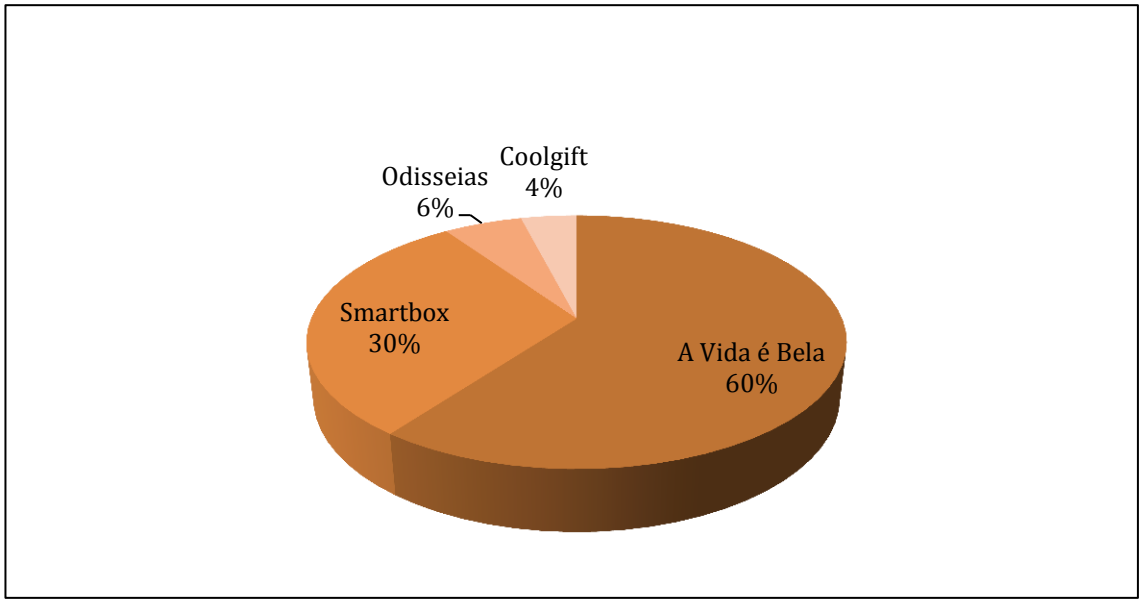
Em 2010, o mercado de experiências em Portugal registou vendas no valor de 37.259.125€, correspondendo a 672.915 caixas vendidas. (Gráfico 4 e 5)

Gráfico 3 - Peso dos segmentos por marca no mercado das caixas presente



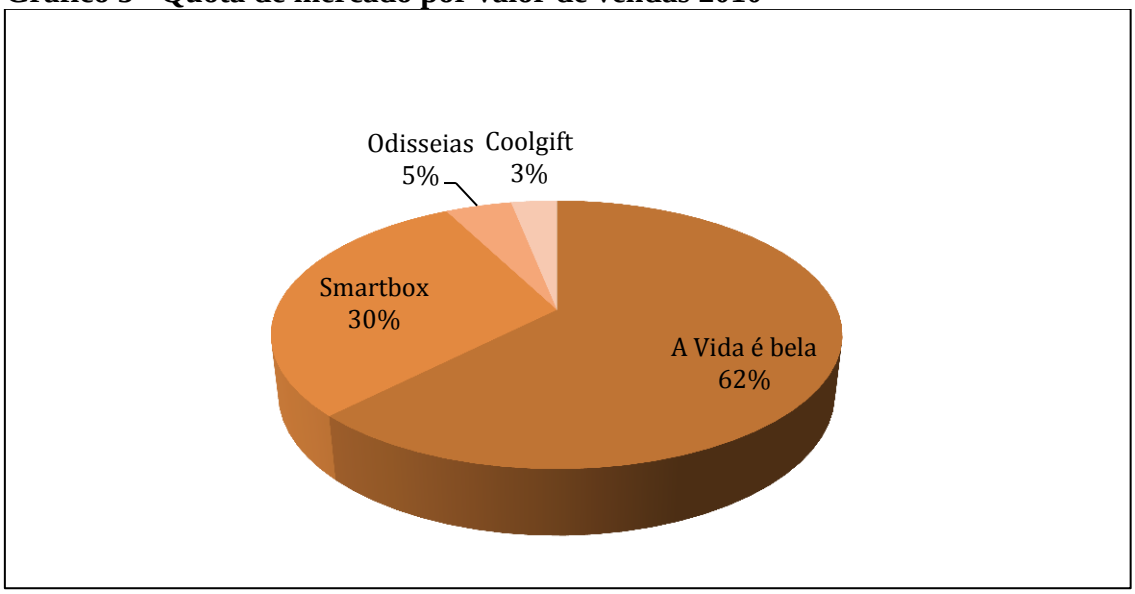
Fonte: Adaptado Estudo GkF Maio 2010

Gráfico 4 - Quota de mercado por volume de vendas 2010



Fonte: Adaptado estudo GfK, 2010

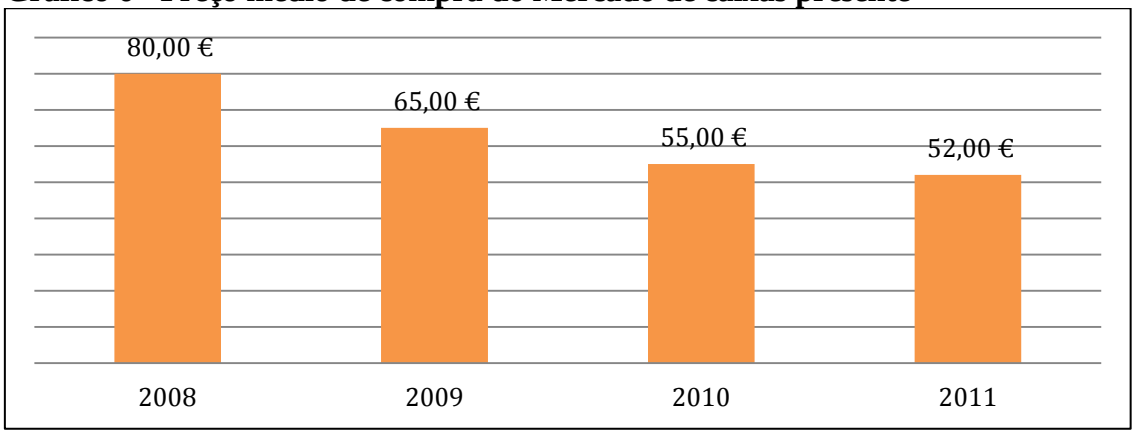
Gráfico 5 - Quota de mercado por valor de vendas 2010



Fonte: Fonte: Adaptado estudo GfK, maio 2010, 2012

Apesar do volume de vendas e dos resultados positivos que este mercado continuava a apresentar, devido à presença de uma concorrência aguerrida, à situação macroeconómica do país e do aparecimento, em Setembro de 2010, de ofertas de baixo valor, desde 14.90€, o mercado cada vez mais democratizado, apresentou uma diminuição do preço médio, com um decréscimo de 14,8.%. A caixa mais barata do mercado era de apenas 14,90€ (Odisseias), seguido de 15,90€ (A Vida é Bela) e 24,90€ (*Smartbox* e *Coolgift*). (Gráfico 6)

Gráfico 6 - Preço médio de compra do Mercado de caixas presente



Fonte: Adaptado Estudo GfK Maio 2011

Com estes valores de oferta, o mercado começou a concorrer com os Livros e *CD's*, os quais devido às ofertas existentes na internet perderam muito volume de vendas, assim como espaço em linear, enquanto o mercado das experiências cresceu.

Este mercado que tem como base uma compra para presentear amigos ou familiares, obtém todos os anos a sua maior fatia de receitas no Natal, chegando mesmo a representar 50% da faturação total anual, das empresas de experiências, seguido do Dia dos Namorados a representar 20%, Dia da Mãe com 10% e Dia do Pai apenas com 5%.

Ou seja, este mercado é muito sazonal, com fortes picos de procura. Desta forma, toda a aposta de comunicação e publicidade era realizada no Natal. O Natal de 2010 foi prova disso. A Vida é Bela investiu cerca de 2 milhões de euros em comunicação e publicidade. Era impossível ficar indiferente aos *outdoors, mupis*, anúncios de imprensa e quiosques próprios nos centros comerciais presentes por todo o país. Este investimento trouxe resultados positivos para a empresa A Vida é Bela, que revelou no início de 2011 uma faturação de 24 milhões de euros no mercado português, registando um aumento de 100% face aos resultados alcançados no ano anterior, reforçando assim a sua posição de liderança no mercado dos presentes-experiência.

Apesar de a Odisseias estar ainda longe de alcançar a segunda posição no sector, em meados de 2012, um estudo de mercado realizado pela empresa *Netsonda* a 310 inquiridos revelou que a Odisseias estava muito próxima da *Smartbox* na qualidade dos serviços que prestava, na originalidade, assim como no preço apresentado. (Tabela 2)

Estes valores rapidamente se traduziram nos resultados dos estudos da GfK que apresentaram um aumento significativo da quota de mercado da Odisseias em 2012, em termos de quantidade de experiências vendidas. A Odisseias estava assim muito próxima dos resultados da *Smartbox*, a gigante empresa mundial de caixas-presente. (Gráfico 7)

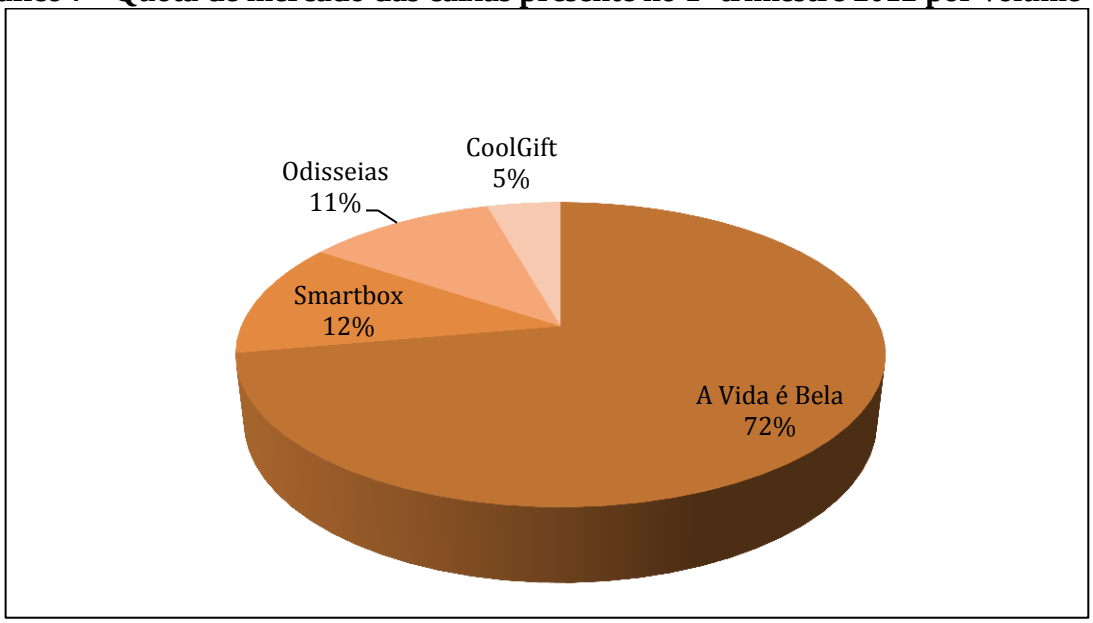
Tabela 2 - Atributos das marcas de experiências

	A Vida é Bela	Odisseias	Smartbox	Coolgift
Base:		310		
Reputação	75%	31%	42%	14%
Notoriedade	73%	34%	43%	14%
Qualidade	69%	34%	38%	14%
Diversidade	66%	32%	39%	13%
Originalidade	64%	30%	33%	15%
Preço/valor dos serviços	49%	30%	29%	12%

Fonte: Estudo NetSonda, Junho 2012, 2012

Confiante com os resultados que tinha vindo a ganhar, a Odisseias, empresa challenger neste sector, pretendia definir a forma como o mercado se desenvolvia ao invés de apostar num simples comportamento adaptativo em relação à concorrência. Para isso lançou no mercado, associando-se a empresas de renome no mercado nacional como a Delta, Banco Montepio e a Agência de Viagens Abreu, caixas inovadoras.

Gráfico 7 - Quota de mercado das caixas presente no 1º trimestre 2012 por volume



Fonte: Adaptado Estudo GfK Junho 2012

Em 2011, apostou numa nova embalagem, cor de laranja, que se evidenciou no ponto de venda, apesar de na altura ocupar apenas 10% do linear das experiências.

O mercado estava a atingir a fase de maturidade no início de 2012, e segundo o estudo da *Netsonda*, 88% dos 351 inquiridos, já tinham ouvido falar em caixas-presente, 66% achavam muito interessante oferecer este tipo de serviços, 57% revelou ter adquirido para oferecer e mais de metade voltaria a oferecer pois ficou satisfeito com a aquisição do mesmo.

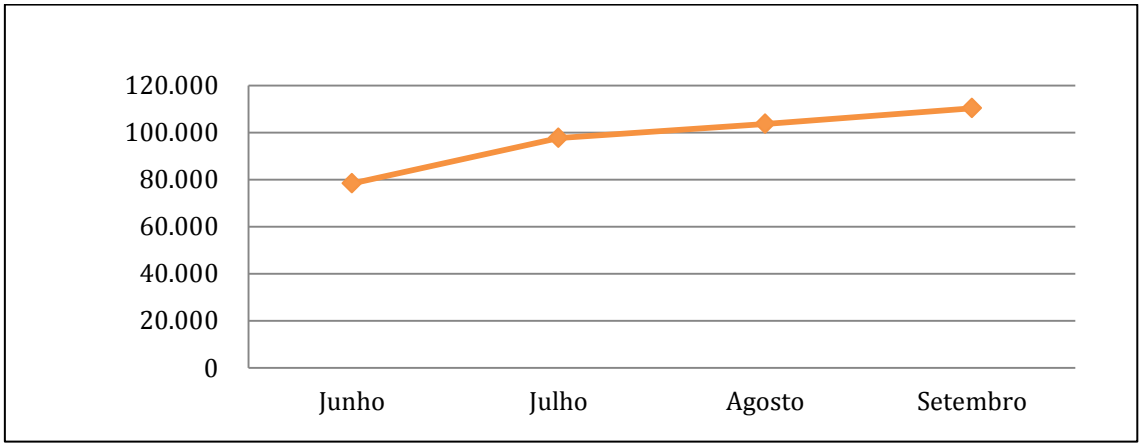
Em Junho de 2012 o mercado foi surpreendido com a decisão estratégica da *Smartbox* de abandonar a sua presença no mercado português. A empresa comunicou que a saída de Portugal devia-se a uma questão estratégica e que a aposta recaía num reforço da presença noutros países. A *Smartbox* garantiu aos parceiros e clientes que iria manter os seus compromissos até terminar a validade das caixas e de forma discreta retirou as caixas dos mais de 1.000 pontos de venda onde se encontrava. Desta forma, os 30% de linear que a *Smartbox* ocupava em loja foi na sua maioria dividido de igual forma pelas restantes marcas, A Vida é Bela, Odisseias e *CoolGift (Figura 4)*.

A Odisseias que tinha como objectivo ocupar o 2º lugar no *ranking* do mercado de experiências no final de 2012, viu de forma inesperada, o objectivo cumprido.

Figura 4 - Ciclo de Vida das marcas de experiências

Rapidamente a posição no mercado como co-líder traduziu-se num forte crescimento de vendas no final do mês de Julho. (Gráfico 8)

Gráfico 8 - Vendas da Odisseias em valor 2012



Fonte: Adaptado relatório anual Odisseias 2012

As empresas estavam ainda a adaptar-se às novas posições no mercado, quando surgiram inúmeras notícias avançadas pela comunicação social de que a Vida é Bela, empresa líder do mercado, tinha várias reclamações devido ao facto de os parceiros não aceitarem as marcações dos clientes por falta de pagamento e facturas por liquidar de vários meses. Estas notícias abalaram o mercado e apesar de A Vida é Bela não ter feito quaisquer comentários sobre a veracidade desta situação, levou a que muitos clientes desagradados e impossibilitados de realizar as suas experiências se dirigissem às lojas para solicitar a devolução das caixas que tinham no seu poder. As lojas sofreram inúmeras reclamações e devoluções, algumas retiraram de imediato o produto do linear de modo a não gerar mais vendas, que, por sua vez, iriam gerar mais reclamações enquanto a situação não estivesse regularizada.

No dia 9 de Novembro de 2012, António Quina revelou através de um comunicado oficial "*Infelizmente, a razão pela qual me dirijo hoje a si é a mais triste. (…) não conseguimos."* A suspensão de atividade da empresa pioneira e líder de mercado em Portugal era oficial. Rapidamente todas as lojas retiraram o produto de linear e avançaram com soluções para que os clientes não ficassem lesados. A DECO recebeu numa semana 200 reclamações e foram várias as tentativas de contactar com a empresa mas sem sucesso.

Esta situação causou inconvenientes para os milhares de clientes que possuíam caixas presentes, assim como para a distribuição que ficou lesada financeiramente com as

centenas de devoluções que teve de realizar e com os milhares de euros em *stock* inutilizável que tinham em loja e armazém. Foram também alguns os casos de parceiros que tiveram cessar atividade pois não conseguiram suportar financeiramente este prejuízo e as dívidas da empresa A Vida é Bela.

Segundo as notícias lançadas pela imprensa, entre parceiros e fornecedores o total das dívidas da empresa A Vida é Bela atingiram vários milhões de euros. Esta notícia abalou o mercado e a confiança dos parceiros, clientes e fornecedores, o que preocupava as restantes empresas do mercado tendo em conta a proximidade do Natal, época fulcral para este negócio.

A Odisseias e a *Coolgift* tiveram que fornecer de forma imediata os pontos de venda com mais *stock* de modo a preencher o linear que A Vida é Bela ocupava e investiram em promotoras nos pontos de venda mais importantes de forma a potenciar as vendas, transmitir confiança e esclarecer os clientes. Ambas as empresas estavam muito ansiosas e apreensivas para analisar a reação do mercado e de forma surpreendente surgiram novos negócios, parcerias e oportunidades atingindo também valores históricos de vendas.

Apesar dos altos e baixos do mercado, o ano 2012 acabou de forma positiva para as duas empresas sobreviventes do mercado. As pequenas empesas portuguesas tornaram-se subitamente os gigantes do sector.

Este conceito e estas empresas que surgiram no mercado português, tiveram um papel crucial no sector turístico, modificando o paradigma do mercado, resta agora perceber o seu futuro.

1.1.1. Comportamento de compra dos portugueses de experiências

Para descrever e compreender, de forma sustentada, o comportamento actual dos consumidores destes serviços foi realizado um inquérito (Anexo 4.1) entre os dias 6 e 28 Março de 2013. Foi explicado a todos os inquiridos os objectivos do trabalho e a finalidade do questionário anónimo. Recolheram-se 104 questionários válidos.

Dos 104 inquiridos, 67% são do sexo feminino e os restantes 33% são do sexo masculino. No que concerne à formação académica a maioria (61%) tem o ensino universitário e 26% detém grau de mestre ou doutoramento. Cerca de ¾ dos inquiridos tem entre 25 a 36 anos, 10,6% tem até 25 anos, 9,6% entre 36 e 45 anos e os restantes

inquiridos têm mais de 45anos. Verificou-se que 69% dos inquiridos são solteiros e 25% casados ou vivem em união de facto, apenas 7% dos inquiridos estão divorciados ou separados. Relativamente ao rendimento, 43% recebe mensalmente entre 1.001 a 2.000€, 2,6% recebe entre 2001 a 3000€ e 15% menos de 1000€. Mais de ¾ dos inquiridos vivem no distrito de Lisboa e 11% no distrito de Setúbal.

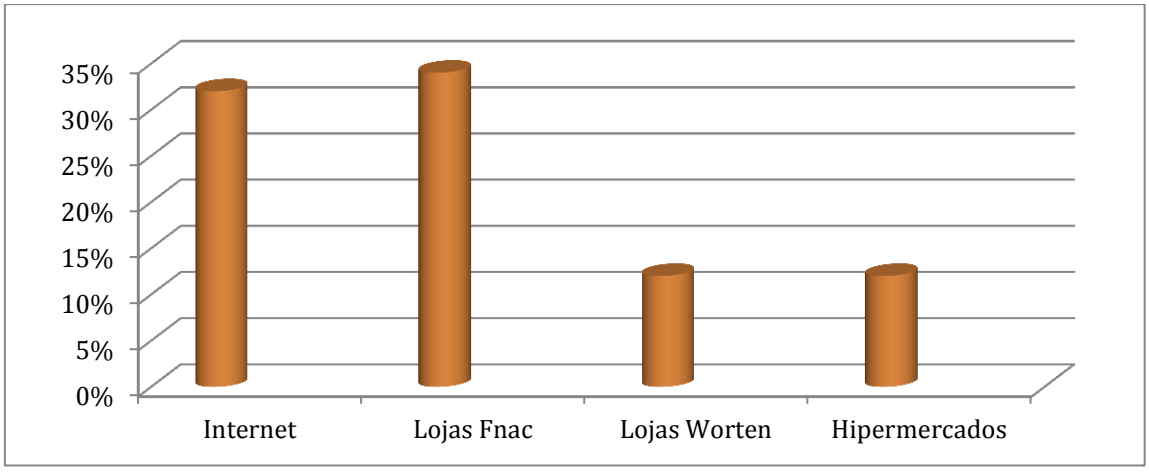
Os dados mostram que apenas 24% dos inquiridos nunca comprou caixas presente, e dos 76% de inquiridos que já compraram estes produtos apenas 15% foi para uso próprio, sendo que 83% adquiriu estes produtos para oferta. As marcas mais adquiridas foram a A Vida é Bela (37%) seguido da Odisseias (38%)

Natal e Aniversários são as datas que os inquiridos mais oferecem presentes, e 84% oferece presentes superiores a 20€ a familiares diretos e para outros familiares ou amigos gastam maioritariamente entre 10 a 20€.

Podemos observar que segundo esta amostra se trata de uma compra com repetição, pois 42% dos inquiridos revela já ter compra estes produtos no máximo 10 vezes, 38% diz ter comprado no máximo 3 vezes e apenas 15% revela ter comprado apenas uma vez.

As respostas obtidas através do questionário mostram que 74% dos inquiridos pesquisaram na internet antes de se dirigirem a uma loja para comprar e 32% acabaram por fazer a compra online. A loja física com maior peso na escolha de onde comprar estas ofertas recai sobre a FNAC (32%), seguindo-se as lojas Worten (12%) e hipermercados (12%). (Gráfico 9)

Gráfico 9 - Locais de compra de preferência dos clientes

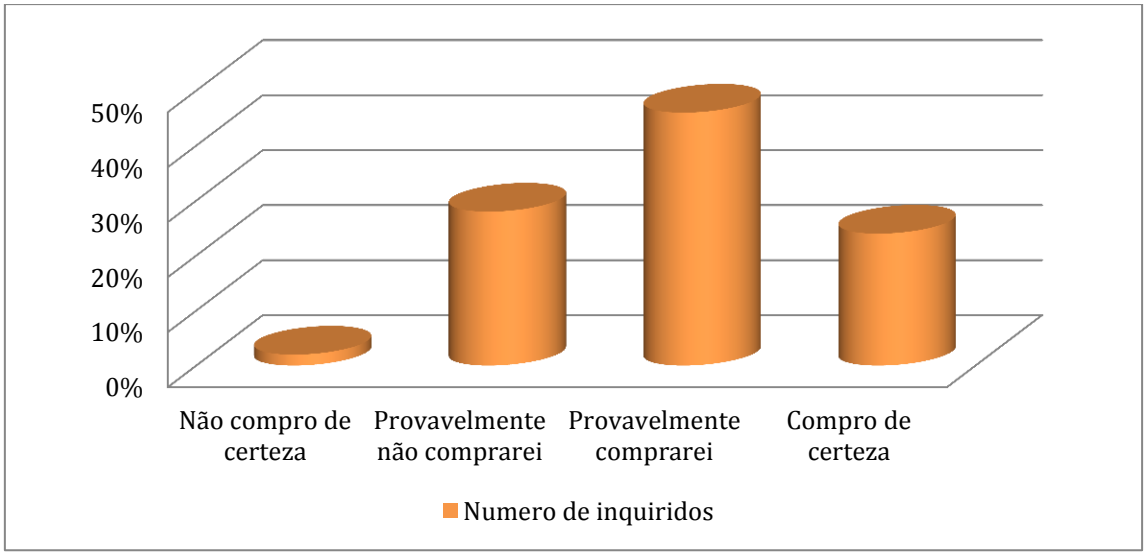


Fonte: Questionário Anexo 4.1

A qualidade e o preço são os factores com mais relevância para os inquiridos (68% e 67%) consideram estes factores importantes, respectivamente, no momento de optar por uma empresa que ofereça estes serviços. A notoriedade da marca, ainda que sendo considerado um factor importante pela maioria dos inquiridos, é o factor com menos peso no momento de optar por estes serviços. Finalmente, 38% dos inquiridos revela que os acontecimentos com a A Vida é Bela influenciaram de forma negativa a sua perceção sobre este tipo de produtos. No entanto, para a maioria dos inquiridos, (52%) estes acontecimentos não tiveram quaisquer influências negativas ou positivas e 46% dos inquiridos revela ainda que provavelmente voltará a adquirir estes produtos, assim como 24% dos inquiridos garante voltar a comprar. (Gráfico 10)

Resta agora perceber de que forma estes acontecimentos com a concorrência poderão ter abalado a Odisseias e a *Coolgift* e como vão estes evoluir e reconquistar a confiança de clientes, parceiros e fornecedores.

Gráfico 10 - Probabilidade de os clientes comprarem experiências no futuro



Fonte: Questionário Anexo 4.1

1.2. Modelo de Negócios da Odisseias

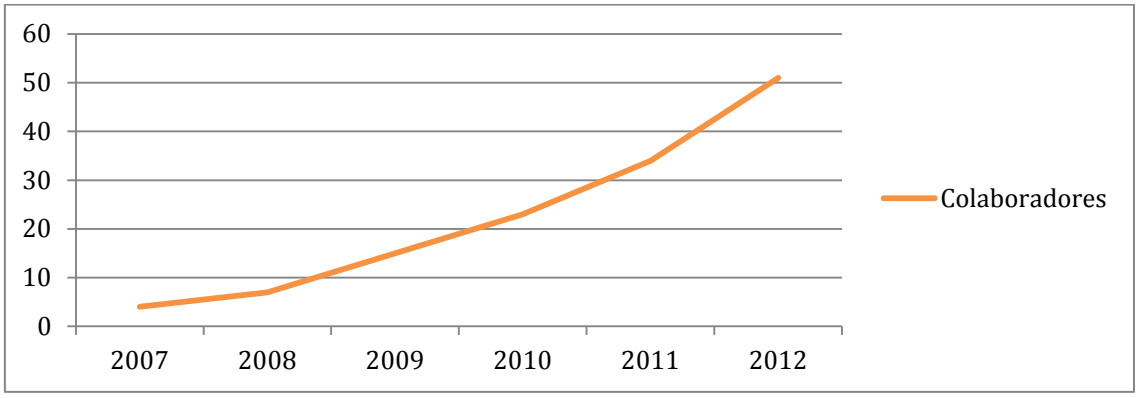
A história da Odisseias começa em 2005, quando Francisco Costa, na altura dono de uma empresa de informática, e Rui Piçarra, que trabalhava nos mercados financeiros, amigos de longa data, voltaram de uma viagem a Marrocos. Na bagagem, os dois amigos trouxeram a ideia de organizar viagens alternativas e vendê-las na internet justamente pelo grande potencial de crescimento da única concorrente "A Vida é Bela" e pela existência de poucas barreiras à entrada de novos *players* neste mercado.

Começaram por se dedicar essencialmente à venda de experiências no *site* da Odisseias. No entanto, a sua estratégia de desenvolvimento rapidamente se alterou para uma empresa de venda de experiências *online* e realização de eventos, apostando em soluções à medida das necessidades dos clientes particulares e empresariais.

A estratégia de crescimento sustentado da Odisseias passou exclusivamente através de capitais próprios, o que resultou em índices de solvabilidade e de autonomia financeira muito elevados. A estrutura da empresa não permitiu que esta pudesse seguir, de forma imediata, os passos dos seus concorrentes e presença na grande distribuição. Por esse motivo não conseguiu desde logo alcançar os resultados e notoriedade dos seus concorrentes, sendo obrigada a adoptar uma estratégia de diferenciação focada em preços baixos e qualidade do serviço ao cliente.

A Odisseias foi crescendo de forma sustentada, registando crescimentos que chegaram aos 400% entre 2009 e 2010. Entusiasmados com o sucesso da empresa, a administração da empresa decidiu aumentar a equipa para oferecer uma maior capacidade de resposta e alargarem a oferta disponível aos clientes (Gráfico 11). No entanto, nunca conseguiram acompanhar os resultados de vendas dos seus concorrentes na grande distribuição.

Gráfico 11 - Evolução do número de colaboradores na Odisseias



Fonte: Adaptado relatório Odisseias 2012

Atualmente, a empresa é líder de mercado na comercialização de caixas presente e encontra-se em fase de crescimento depois dos concorrentes mais fortes terem abandonado o mercado português.

Tabela 3- Acontecimentos revelantes da Odisseias

Ano	Acontecimentos
2005	➢ Inaugura o site Odisseias onde no primeiro Natal vende 20 vouchers;
2006	➢ Contrata a primeira colaboradora;
2007	➢ Lança uma gama de seis caixas físicas; ➢ Aumento da equipa Odisseias;
2008	➢ Presença física nas Livrarias Bulhosa
2009	➢ Presença física em 20 lojas Worten; ➢ Alarga a sua presença física nas agências de Viagem Abreu ; ➢ Entrada de novo sócio na empresa; ➢ Aposta em parceria com regiões Espanholas para se internacionalizar; ➢ Crescimento de 400% em facturação;
2010	➢ Lança primeiro cartão de crédito experiências Odisseias em parceria com Banco Montepio; ➢ Aposto na presença de espaços temporários em centros comerciais; ➢ Entrada nas lojas: Fnac e Continente; ➢ Presença pela primeira vez na Bolsa de Turismo de Lisboa; ➢ Primeiro anúncio de TV e Spot's de Rádio; ➢ Aposta em nova área de negócio online;
2011	➢ É considerada uma das 100 melhores empresas para trabalhar em 2011 em Portugal; ➢ Alarga a sua presença no Grupo Auchan e El Corte Inglês; ➢ Aposta numa nova embalagem e nova gama com preços desde 14,90 euros;

2012	➢ Torna-se líder de mercado; ➢ Alarga a sua presença física nas lojas: Rádio Popular e Media Market; ➢ Abre a primeira loja física própria no Centro Comercial Campo Pequeno; ➢ É considerada pelo segundo ano consecutivo uma das "100 Melhores Empresas para Trabalhar 2012 em Portugal";
2013 (1ºTrimestre)	➢ É considerada pelo terceiro ano consecutivo uma das "100 Melhores Empresas para Trabalhar em 2013 em Portugal"; ➢ Atinge resultados históricos de vendas; ➢ Odisseias é convidada para uma reportagem televisiva – Sic Notícias- para o programa "Imagens de Marca";

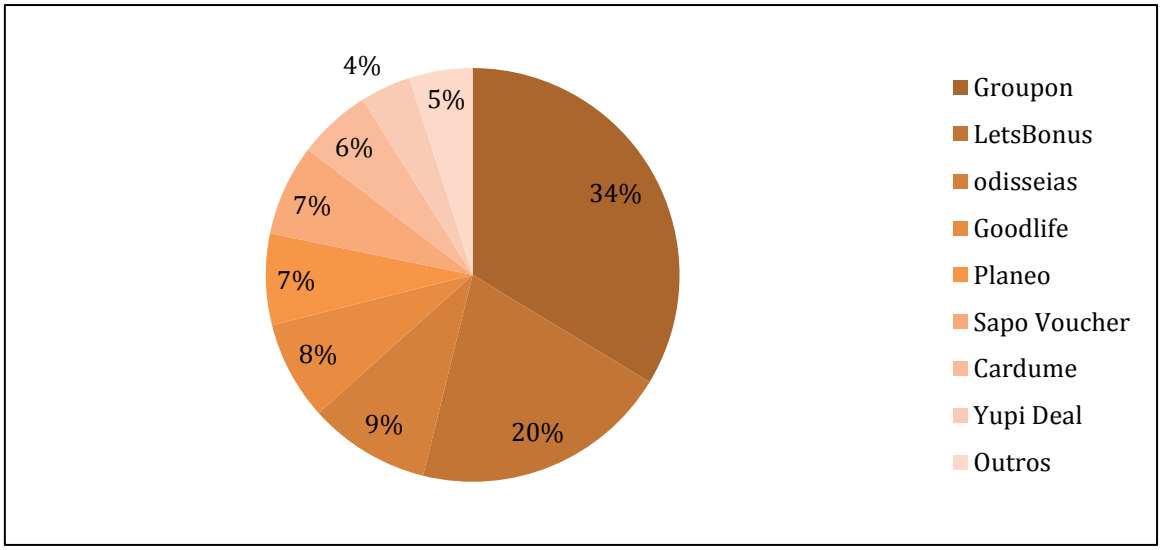
Fonte: Adaptado relatório 1º trimestre Odisseias 2013

1.2.1. Flash Promotions

Em 2010, surgiram várias empresas multinacionais em Portugal com o conceito de compras colectivas, como foi o caso da empresa *Let's Bonus* e da *Groupon*, empresa cotada em bolsa. As empresas que atuavam neste mercado com o conceito de compras coletivas comunicavam ofertas com descontos que podiam chegar aos 90%. As ofertas ficavam disponíveis no *site* por um curto período de tempo, geralmente de 24 a 48 horas, e para ativar a mesma, era necessário reunir um número mínimo de compradores interessados. Desta forma, os próprios clientes através das redes sociais e outros meios divulgavam com familiares e amigos as ofertas para reunir o grupo mínimo, gerando uma forte comunicação, crescimento e notoriedade para estas empresas. O conceito alterou rapidamente, deixando de ser necessário reunir o grupo mínimo de compradores e alargando a oferta para várias áreas, tornando mais acessível qualquer cliente usufruir de um desconto.

A Odisseias tinha uma vasta rede de parceiros com quem trabalhava diariamente com experiências disponíveis nas caixas presente, tinha uma equipa comercial de contratação com *know how* nas diversas áreas. Curiosos com o sucesso que estas empresas de compras colectivas apresentavam, a Odisseias decidiu arriscar e realizar um teste no Natal de 2010. A equipa Odisseias enviou uma *newsletter* para a sua base de dados, onde destacou algumas experiências em promoção. Os clientes teriam apenas 24 horas para realizar a compra e aproveitar as promoções disponíveis no *site*. O teste foi um verdadeiro sucesso e superou todas as expectativas da equipa. A administração rapidamente decidiu criar uma nova área de negócio – as *Flash Promotion,* apostando numa estratégia horizontal (Gráfico 12).

Gráfico 12 - Quota de Mercado das *Flash Promotions*



Fonte: http://www.rhturismo.net/index.php?option=com_k2&view=item&id=1593:mercado-dos-descontos-online, 2012

O facto de as promoções terem um período limitado para serem adquiridas faz com que seja um negócio, na sua maioria, por compras por impulso (Figura 5). De acordo com Arnould *et al*. (2004), a compra por impulso ocorre quando os consumidores sentem um desejo súbito, muito forte e emocional de obter determinado produto no imediato. Rook e Fisher (1995) definem a compra compulsiva como uma tendência do consumidor ao comprar de forma imediata, estimulada pela proximidade física do produto desejado, dominado pela atracão emocional e absorvido pela promessa de gratificação imediata.

Esta nova área de negócio veio terminar com a sazonalidade e picos de venda que a Odisseias sentia nas caixas presentes. No negócio das *Flash Promotions* há um forte volume de vendas diário. Com este novo projeto, a Odisseias, conseguiu também alargar o seu público, já que nesta área de negócio os clientes adquirem os produtos e serviços para uso próprio, enquanto nas caixas presentes a maioria das compras é para oferta. Desta forma, a Odisseias não tem sofrido de canibalização de produtos.

No caso das *Flash Promotions,* a marcação das experiências é realizada diretamente entre o cliente e o parceiro de modo a reduzir custos para a empresa, ao contrário das caixas presente, que oferecem um *call center* próprio e serviço de marcação com gestor associado ao cliente.

Figura 5 - Exemplos de Promoção – *Flash Promotion*

Fonte:www.odisseias.com , a 3 Março 2013

Ao contrário do funcionamento das caixas presente, que exige um investimento prévio para a produção de guias e caixas de modo a ter *stock* para fornecer os pontos de venda, nas *Flash Promotions* não há stock o que faz com que o risco e investimentos sejam menores. No entanto, a margem que o parceiro oferece é também menor. Atualmente, as duas áreas de negócio apresentam resultados muito semelhantes. No entanto, os resultados das *Flash Promotions* já superam os valores obtidos na venda de caixas presente. Nesta área de negócio a Odisseias apresenta-se no mercado como *challenger*.

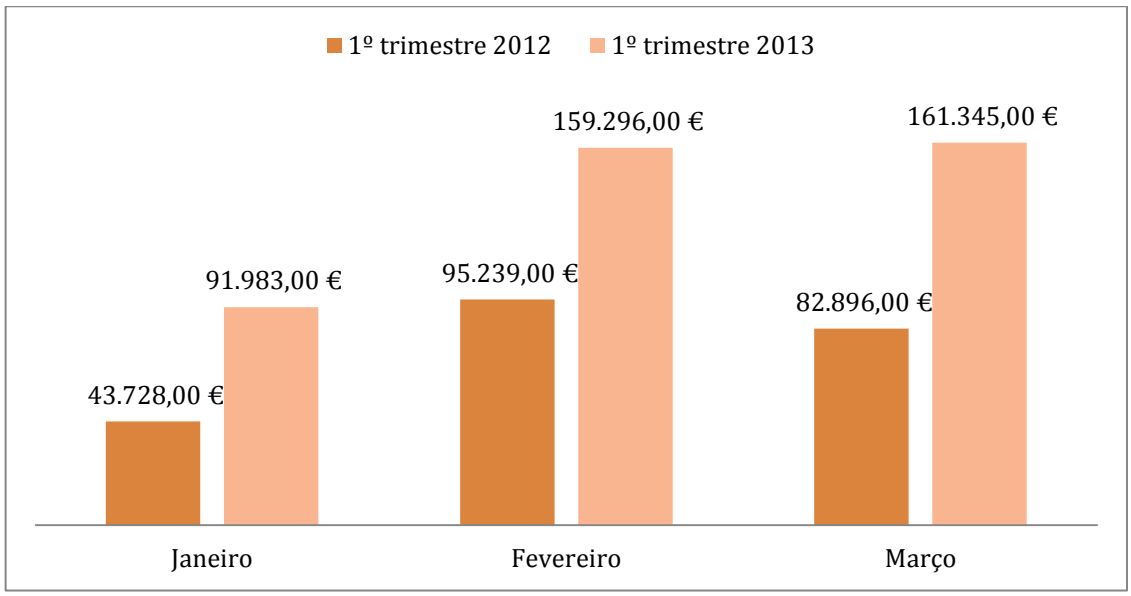
1.2.2. Situação Financeira

Desde 2007 que a Odisseias, a operar num mercado em franca expansão, verificou crescimentos médios anuais da ordem dos 400% desde 2007. No entanto, no ano de 2010, a área de negócios das caixas presente cresceu apenas 200% quando o mercado cresceu 500%, perdendo assim quota neste mercado. Desde então, a empresa mantém um registo gradual de crescimento de faturação em ambas as áreas de negócio (caixas presente e *Flash Promotions*).

No que diz respeito às caixas presente, em 2012, a Odisseias registou um EBIT operacional de 520.391,98 euros que representou uma margem operacional de 29.60%.

Os resultados do 1º trimestre de 2013 foram positivos e a Odisseias apresentou um crescimento de vendas de 54% face ao período homólogo (Gráfico 13). O 1º trimestre apresentou, pela primeira vez, um crescimento contínuo, ou seja, Março superou os resultados de vendas do mês de Fevereiro, que com o Dia dos Namorados representava o segundo mês mais forte da empresa. Desta forma, se esta tendência se mantiver podemos concluir que há uma alteração na sazonalidade do mercado e que a Odisseias se encontra em crescimento.

Gráfico 13 - resultados de venda 1º trimestre Odisseias 2012 vs 2013



Fonte: Adaptado relatório 1º trimestre Odisseias 2013, 2013

1.2.3. Recursos Humanos e Estrutura

No que diz respeito aos recursos humanos, a Odisseias começou em 2005, com uma pequena equipa de 3 pessoas e, à medida que foi crescendo foi alargando a sua equipa, contando hoje com mais de 50 colaboradores. Tem apostado essencialmente em jovens talentos que procuravam um primeiro emprego, beneficiando dos apoios de estágios profissionais (IEFP). Desta forma, minimizou o impacto financeiro do aumento de *headcount*.

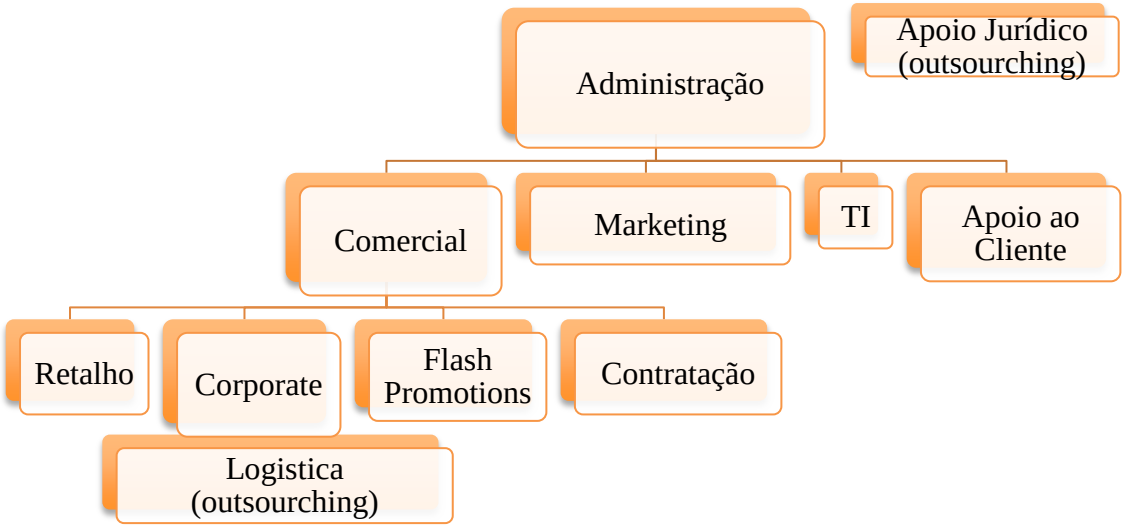
A equipa actual encontra-se distribuída pelos departamentos de Marketing, Comercial, Apoio ao Cliente e Informática (Figura 6). Todo o processo de seleção e recrutamento é realizado diretamente pela empresa e as oportunidades internas têm sido uma constante

preocupação de modo a premiar e motivar os colaboradores, dando-lhes assim uma oportunidade de carreira. No que diz respeito ao Apoio Jurídico, Contabilidade e Logística estes encontram-se em regime de Outsourcing (tendo em vista o controlo de custos) sendo as restantes tarefas asseguradas ainda pelos respectivos sócios da empresa.

A estratégia de recursos humanos tem vindo a provar-se acertada, pois desde 2010 que a Odisseias é considerada, pelo estudo da EXAME / Accenture uma das 100 melhores empresas para trabalhar em Portugal. Apesar de não ter um departamento de Recursos Humanos, existe uma forte preocupação por parte da administração e dos responsáveis de departamentos em motivar, envolver e comprometer os colaboradores no sentido de atingir os objectivos da empresa.

A Odisseias promove de forma regular reuniões que permitem que todos os colaboradores estejam alinhados na missão, objectivos e estratégias da empresa. Todos os anos, organiza um encontro com atividades de *Team bulding* e premeia os colaboradores com as melhores ideias que visem potenciar o negócio.

Figura 6- Organigrama Odisseias



Fonte: Adaptado relatório anual Odisseias 2012

A Odisseias aposta fortemente na formação dos seus colaboradores e do serviço prestado pelos seus parceiros, pois acredita que isso é indispensável para o sucesso da empresa.

1.2.4. Operações e Cadeia de Abastecimento

A rede de distribuição da Odisseias é um dos pontos fulcrais para a empresa, pois esta depende fortemente desta rede para o sucesso da presença das caixas presente nos pontos de venda.

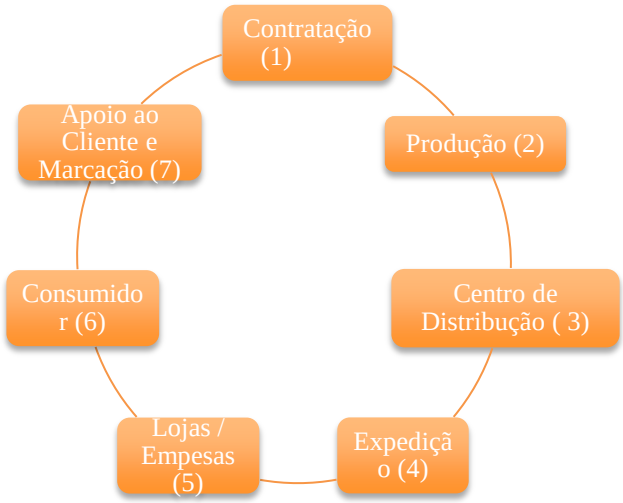
O processo de produção das caixas presente inicia-se com a contratação dos serviços dos diversos segmentos oferecidos, (como por exemplo, hotéis, massagens e aventura) que é da responsabilidade da equipa comercial e de contratação (Figura 6). Depois dos serviços segmentados por caixas e inseridos em sistema a equipa em conjunto com a gráfica dá início ao processo de produção das caixas, guias e folhetos. Concluído este processo as matérias-primas vão para o centro de produção e distribuição da Odisseias, um serviço contratado aos CTT, responsáveis por todo o processo logístico da Odisseias. Finalizada a produção e o handling no armazém dos CTT, estes recepcionam as várias encomendas e expedem as mesmas para as várias insígnias.

Quando a mercadoria chega às lojas, é conferida e recepcionada pelos colaboradores que colocam os produtos em linear para que o cliente possa adquirir o mesmo.

Todas as semanas, em dias específicos, as lojas solicitam pedidos de encomenda consoante as necessidades de modo a puderem repor as caixas em lojas.

Para o sucesso de todo este processo logístico é essencial uma atenção constante aos *stocks* das diversas referências para que todos os pedidos sejam realizados com sucesso, pois uma falha de entrega pode levar a rupturas de stock em loja, que, por sua vez, representam perdas de possíveis vendas para a Odisseias.

Figura 6 - Cadeia de abastecimento Odisseias



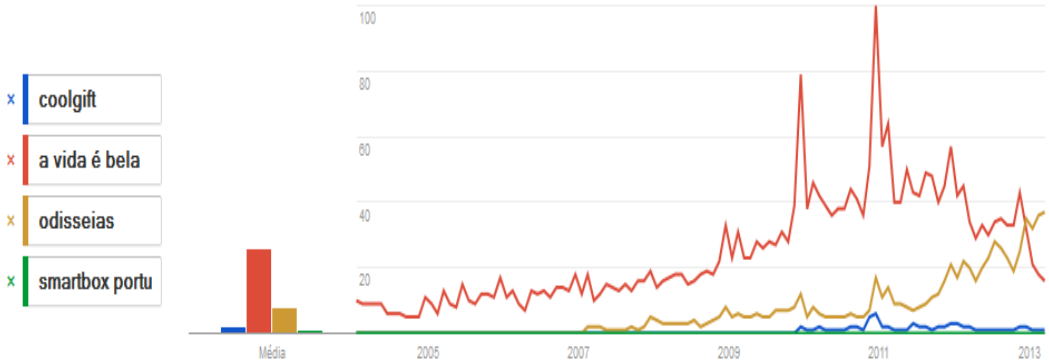
Fonte: Autor

A gestão dos stocks é uma das tarefas fundamentais, dado que, ter grandes quantidades de stock aumenta os custos da organização, enquanto encomendar menos quantidades mas mais vezes, faz subir os custos de encomenda e transporte, como defendem os autores Stock e Lambert, (2001).

1.2.5. Pontos de Venda

Paralelamente à importância crescente do comércio *online* e do sucesso das *Flash Promotions*, que tem transformado a forma como os consumidores fazem compras e como os retalhistas fazem negócios, o ponto de venda físico (*offline*) continua a desempenhar um papel fundamental na estratégia da Odisseias já que é nas lojas físicas que grande parte dos consumidores realizam as suas compras e interagem com a marca. Muitos consumidores pesquisam na *internet*, mas visitam o ponto de venda para efectuar as compras (Grewal e Levy, 2009). Um estudo, realizado pela *NetSonda* em 2012, mostra que dos 310 inquiridos que compraram packs em loja, 66% pesquisou primeiro na internet. Na internet, a Odisseias apresenta uma procura crescente desde 2011 (Gráfico 14) .

Gráfico14 - Evolução da pesquisa online por marca



Fonte: Adaptado de http://www.google.com/trends, a 10 fevereiro 2013

Actualmente a Odisseias está presente em mais de 1.000 pontos de venda espalhados por todo o país. No entanto, são as lojas FNAC e WORTEN que representam mais de 60% das vendas da Odisseias (Gráfico 15). Apesar de haver uma forte dependência entre a Odisseias e estes canais, estes têm ainda um forte poder negocial junto da Odisseias, apesar de esta ser líder. É muito importante manter uma relação saudável com estes canais, evitando sofrer conflitos de negociação que possam abalar a parceria.
Uma imagem atraente do ponto de venda conquista mais facilmente a atenção, desperta o interesse, gera aproximação e admiração dos consumidores, cria bem-estar e sustenta a relação com a marca. Os elementos que compõem a visão têm um papel fundamental na influência sensorial. Inicialmente a escolha das caixas não foi bem conseguida, não tinham visibilidade junto dos clientes, visto serem brancas e com o logótipo da marca Odisseias muito pequeno, não conseguindo criar mancha de cor nas lojas e atrair os clientes até ao linear. A Odisseias apostou em caixas laranja, e decidiu inovar, criando uma abertura na caixa o que permitiu reduzir custos de produção, podendo desta forma aproveitar o guia para a capa da caixa (Figura 7).

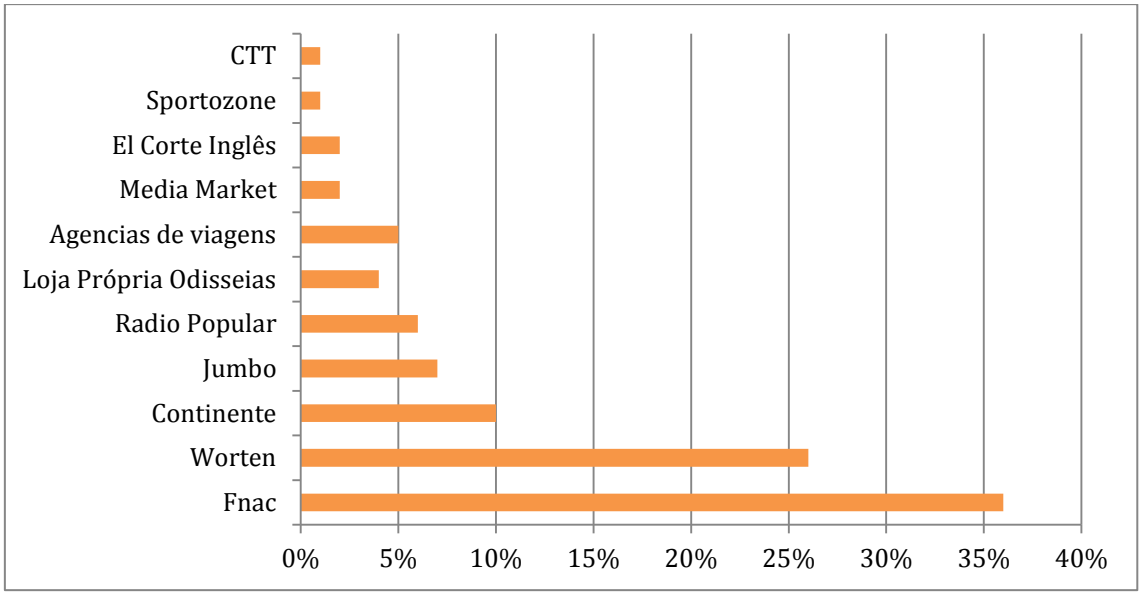
Como defende Rook (1987) a espontaneidade é normalmente derivada por um estímulo visual, por esse motivo, a Odisseias deve ter uma forte preocupação com o impacto visual que consegue gerar em loja de modo a captar a atenção dos clientes.
As cores representam aspectos culturais e provocam associações, influenciam o estado de espírito dos consumidores. Estudos anteriores (Hofman e Bateson, 2006) demonstraram que as cores quentes constituem uma melhor opção para atrair

consumidores ao ponto de venda. As cores quentes são aconselhadas para locais onde a decisão de compra tende a efectuar-se rapidamente e o envolvimento é baixo, como é o caso da Odisseias. As ofertas da Odisseias apelam às emoções, aos sonhos, a viver uma experiência inesquecível. Por esse motivo, espera-se que possam ser fruto de uma maior curiosidade e espontaneidade por parte do cliente e consequentemente ser alvo de uma compra por impulso.

Figura 7 - Evolução Caixas presente Odisseias

Fonte: Adaptado Relatório Odisseias 2012

Gráfico 15 - Peso das lojas por valor de vendas



Fonte: Fonte: Adaptado relatório 1º trimestre Odisseias 2013

Atualmente, a Odisseias tem o linear em função da quota de mercado, que segundo o estudo da GfK do 1º trimestre de 2013, corresponde actualmente a 80%. Tendo embora o mérito de ser muito racional e pragmático, este método não tem em conta a rentabilidade dos produtos e desfavorece novos produtos que possam surgir. No entanto, o comprimento do linear tem repercussão directa sobre as vendas, dado que quanto maior for a superfície de vendas ocupadas por um produto mais hipóteses ele terá de ser visto e identificado pelos clientes. Este aumento de espaço desde que a Odisseias se tornou líder, tem sem dúvida, trazido uma melhor performance de vendas e evita também rupturas de *stock*.

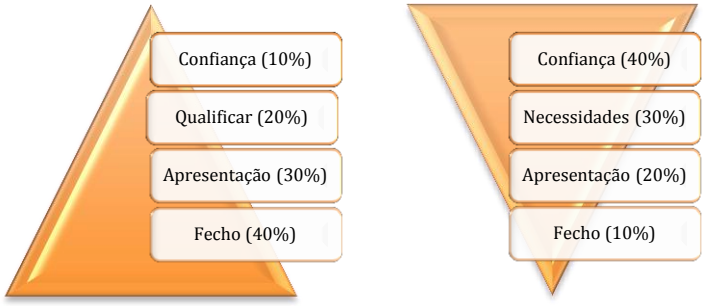
1.2.5.1. Equipa *Merchandisers*

A distribuição moderna, é caracterizada por uma forte ausência de vendedores para aconselhar e orientar os clientes na sua escolha, pelo que são os próprios produtos que, pela sua disposição e apresentação no ponto de venda, são capazes de chamar a atenção dos potenciais consumidores e suscitar o desejo de compra dos mesmos. Ciente da importância da apresentação dos produtos no ponto de venda, a Odisseias, tem uma equipa de *merchandiser's,* dividida por zonas, que garantem o espaço contratado, os planogramas definidos e implementação de campanhas negociadas ao longo do ano.

Esta equipa visita os mais de 1.000 pontos de venda onde a Odisseias tem o seu produto disponível para venda, regularmente e tenta estabelecer uma relação de consultor e a longo prazo, por vezes até de conselheiro. Esta equipa de vendas tem como foco criar uma boa relação comercial com os colaboradores das várias lojas, que, por sua vez, poderão aconselhar o cliente final.

A equipa *de merchandiser's* utiliza o novo modelo de vendas, definido por Tracy (1995), que tem como base a conquista de confiança dos colaboradores e a detecção de eventuais necessidades, antes de apresentar o produto em questão, neste caso antes de tentar algum destaque em loja (Figura 8). A equipa da Odisseias utiliza este modelo de vendas adaptado, neste caso não há existência de uma venda imediata com o cliente final mas sim uma oportunidade com o colaborador da loja na conquista de mais espaço ou destaques em loja a custo zero.

Figura 8 - Modelo de Vendas



Fonte: Adaptado de *"A Nova Psicologia de vendas",* Mercator 2009

A equipa de *merchandiser's* da Odisseias utiliza para isso um dos métodos mais famosos, designado por SPIN *(situation, problem, implication, need-payoff*), que define quatro tipos de perguntas para conduzir a entrevista é aplicado ao colaborador e por sua vez irá originar uma possível venda a médio prazo junto do cliente final ou uma melhor performance da Odisseias no ponto de venda:

- Perguntas de situação - perguntas que permitem determinar o contexto;

Perguntas de levantamento de problemas- perguntas sobre problemas, dificuldades e insatisfação do colaborador e cliente final;

- Perguntas de implicação - perguntas que aprofundam os problemas do colaborador e dos clientes e mostram todas as suas sequências a curto e médio prazo;
- Perguntas de solução de problema- trata-se das últimas perguntas de uma entrevista de vendas, aqueles que as repostas do colaborador irão conduzir o cliente ao fecho da venda ou na colaboração de espaços extra.

O *feedback* destas entrevistas é passado ao departamento de contratação, caso haja com frequência pedidos por parte do cliente num determinado produto que a Odisseias tenha em falta nas diversas lojas. Existe também uma constante partilha de informação entre os *merchandiser's* e o departamento de Retalho da Odisseias, de modo a melhorar constantemente a forma como trabalham na distribuição moderna.

1.2.6. Marketing e Comunicação

No que diz respeito ao Marketing e Comunicação, a Odisseias tem um plano de Marketing anual que vai ajustando consoante o mercado, quer das caixas presente quer das promoções diárias (*Flash Promotions*). Quinzenalmente é enviado um *press realease* para uma base de dados de jornalistas onde a empresa comunica campanhas, parcerias e/ ou resultados financeiros. Diariamente envia também uma *newsletter* para uma base de dados de mais de 450.000 registos a comunicar as promoções diárias e são várias as publicações no *Facebook* para os mais de 160.000 fãs. No negócio das caixas presente, a Odisseias, nas grandes insígnias e por motivos contratuais, é obrigada a investir, em média, 4% de vendas em promoção nos pontos de venda, ou seja, espaço extra, decorações em loja ou presença em folhetos. Para além dos 4% obrigatórios, o departamento de marketing aloca 5% das vendas mensais ao departamento do retalho para que este possa realizar várias campanhas ao longo do ano nos pontos de venda, desde ofertas de brindes aos clientes ou presença de promotoras nas lojas de forma a alavancar a *performance* de vendas. Apresenta-se de seguida alguns exemplos de campanhas e promoções:

- Dia da Mãe- na compra de uma caixa de spa - oferta kit feminino (Figura 9);
- Dia dos Namorados- na compra de uma caixa a dois - oferta de uma moldura coração;
- Dia do Pai- na compra de uma caixa gourmet - oferta de uma garrafa de vinho;
- Natal- na compra de 2 caixas oferta do 3º;

Figure 9 - Exemplo Caixa Presente Especial Dia da Mãe 2012

Fonte: Adaptado relatório anual Odisseias 2012

No primeiro trimestre de 2013 a Odisseias realizou algumas ações em loja podendo dar uma maior visibilidade a alguns parceiros e realizando experiências in loco. Estas ações motivaram os colaboradores das lojas e foram um sucesso junto dos clientes (figura10).

Figura 10 - Exemplo de ação em loja- prova de Vinhos

Fonte: Adaptado relatório 1º trimestre Odisseias retalho 2013, 2013

No último ano, o foco do investimento de marketing e comunicação da empresa foi no canal online de modo a ganhar uma maior notoriedade com o negócio das *Flash Promotions,* onde diariamente concorre com várias empresas concorrentes e devido ao impacto das redes sociais. Este investimento em comunicação, apesar de não poder ser mensurável de forma imediata, a empresa acredita que é transversal para os pontos de venda, ou seja, a marca nas lojas ganha também reconhecimento junto dos vários clientes e/ou potenciais clientes.

1.2.7. Gama Odisseias

Atualmente a Odisseias conta com uma gama de 32 referências com validade até Março de 2014. As ofertas vão desde os 14.90€ até aos 124.90€e encontram-se divididas em cinco áreas de atuação:

- Alojamento;
- Spa;
- Gourmet;
- Aventura;
- Multitemático;

As ofertas para 2 pessoas são as ofertas mais procuradas e fazem parte do top 5 de vendas Odisseias, das 32 referências disponíveis o top 5 representa 70% do peso da faturação anual desta área de negócio (Tabela 4).

Tabela 4 - Top de vendas caixas presente Odisseias

Referências	PVP
Fugas a Dois	48.90 €
Spa a Dois	24.90 €
Spa e Beleza	14.90 €
Jantares e espetáculos	38.90 €
Fugas na Natureza	38.90 €
Be My Love	24.90 €

Fonte: Adaptado relatório 1º trimestre Odisseias 2013

Todos os anos, em meados de Setembro, a Odisseias lança a nova coleção de caixas e ofertas com validade que vai de um ano e meio até seis meses, ou seja, o lançamento de Setembro de 2013 vai ter uma validade até Março de 2015.
Assim que as caixas estejam produzidas e preparadas para expedição no armazém, a Odisseias agenda com as lojas a recolha de todos as caixas disponíveis e a entrega das novidades. Esta implementação é acompanhada pela equipa de *merchandisers* que garantem a presença dos novos produtos disponíveis aos clientes.

1.2.8. Concorrência

Atualmente a única concorrente da Odisseias neste sector é a empresa *Coolgift*. A *Coolgift* é um projeto nascido em 2009, que resulta da experiência de mais uma década da marca *Lifecooler*, o site mais visitado de lazer em Portugal.

A *Coolgift* apresenta uma gama de 22 caixas presente, focando a sua oferta nos alojamentos, área que detém maior conhecimento e experiência mas apresentado também uma gama focada em nichos de mercado.

A *Coolgift* está também presente na grande distribuição, contudo, não está presente em tantos pontos de venda como a Odisseias. Continente, Jumbo e Rádio Popular são algumas das lojas em que o cliente pode apenas encontrar Odisseias. Nos pontos de

venda em ambas as marcas estão disponíveis, a Coolgift assume 20% do linear, quota que detém atualmente no mercado, pertencendo à Odisseias os restantes 80%. Atualmente tem apenas um colaborador, merchandiser, que visita as lojas por todo o país.

Comparando com a oferta que a Odisseias apresenta, a *Coolgift*, tem uma forte lacuna no número de experiências disponíveis por caixa, este número é muito relevantes pois as caixas estão presentes em várias lojas a nível nacional. Assim como no número de ofertas por segemento que apresenta (Tabela 5).

Tabela 5 - Gama Odisseias e *Coolgift*

ODISSEIAS				**COOLGIFT**		
AVENTURA	**PVP**	**Quantidades**		**AVENTURA**	**PVP**	**Quantidades**
Aventura e Emoção	14,90 €	350		-	-	-
Aventura a dois	24,90 €	300		Desafios	24,90 €	200
Aventura e Descoberta	24,90 €	500		-	-	-
Aventura e Adrenalina	44,90 €	500		Alentejo	49,90 €	64
FUGAS	**PVP**	**Quantidades**		**FUGAS**	**PVP**	**Quantidades**
Fugas na Natureza	38,90 €	200		-	-	-
Fugas a dois	48,90 €	300		Fugas	49,90 €	213
Fugas & Aventura	58,90 €	150		-	-	-
Fugas Gourmet	68,90 €	150		-	-	-
Fugas & Romance	68,90 €	150		-	-	-
				Refúgios 1 Noite	74,90 €	147
Fugas na Natureza duas Noites	74,90 €	225		Fugas 2 noites	89,90 €	200
Fugas na Natureza três Noites	99,90 €	150		-	-	-
GOURMET	**PVP**	**Quantidades**		**GOURMET**	**PVP**	**Quantidades**
Degustações e Delícias	14,90 €	350		Happy Hour	14,90 €	42
Degustações a dois	24,90 €	500		-	-	-
Jantares & Espetáculos	38,90 €	80		Pousadas de Portugal	29,90 €	38
Jantar Gourmet a dois	44,90 €	500		Mesa para dois	49,90 €	150
Jantar Romântico & SPA	64,90 €	150		-	-	-
SPA	**PVP**	**Quantidades**		**SPA**	**PVP**	**Quantidades**
SPA e Beleza	14,90 €	350		-	-	-
SPA a dois	24,90 €	300		Espelho meu	24,90 €	400
SPA e Momentos Zen	24,90 €	500		-	-	-
Top Spa & Beleza	29,90 €	150		-	-	-

Spa Deluxe a dois	34,90 €	100		Energias	34,90 €	100
Top SPA	44,90 €	500		Zen'titude	49,90 €	500
Top SPA a dois	74,90 €	250		Sexy	74,90 €	55
Multi Tema	**PVP**	**Quantidades**		**Multi Tema**	**PVP**	**Quantidades**
Fã Benfica	29,90 €	1		Júnior	17,90 €	200
Fã Benfica duplo	59,90 €	1		urbano	24,90 €	100
				prenda solidária	25,00 €	contribuição
Cães & Gatos	38,90 €	50		4patas	29,90 €	22
Be Romantic	19,90 €	200		mães & bebés	34,90 €	72
Be My Love	24,90 €	300		workshops	34,90 €	150
Be Spicy	48,90 €	300		terra	34,90 €	35
-	-	-		kit boa vida	38,90 €	27
-	-	-		avós	59,90 €	71
-	-	-		prenda solidária	90,00 €	contribuição
-	-	-		talentos	94,90 €	45
-	-	-		noites de fado	94,90 €	3

Fonte: Autor

1.3. Recapitulação do problema

Depois da empresa líder de mercado no setor das caixas presente, A Vida é Bela, presente há onze anos em Portugal, anunciar a sua saída do mercado por motivos financeiros, deixando centenas de clientes lesados, a desconfiança por parte de clientes, parceiros e distribuidores foi geral abalando o mercado e os restantes *players*. Depois deste acontecimento polémico resta analisar quais as estratégias que a Odisseias deve adoptar de modo a reconquistar a confiança do setor que gera milhões de euros, assumindo uma posição de liderança sólida e sustentável.

2. NOTA PEDAGÓGICA

2.1. Público-Alvo

O presente caso de estudo sobre a Odisseias e o mercado das experiências em Portugal, é desenvolvido no âmbito da área de estratégica empresarial. Desta forma, o seu público-alvo destina-se, maioritariamente, a alunos da área de Gestão.

Para os estudantes de licenciaturas ou mestrados, propõe-se a utilização do estudo por alunos que pretendam exercer ou aprofundar conhecimentos em Marketing, Gestão de Recursos Humanos, Estratégia e / ou Gestão.

O objectivo destas licenciaturas/mestrados é preparar os alunos para o mundo empresarial, fornecendo conhecimentos gerais sobre os principais domínios da gestão, desenvolvendo a capacidade de análise e tomada de decisão e criando rotinas de resposta a problemas complexos que irão certamente surgir no dia a dia. É desejável, sobretudo nas licenciaturas, que os alunos possuam conhecimentos sólidos e sustentados nas diversas vertentes da Gestão, de modo a conseguirem resolver o caso com objectividade e rigor académico. Desta forma, o caso permitirá a aplicação dos conhecimentos aprendidos ao longo do curso, através da articulação das ferramentas entretanto adquiridas, possibilitando a compreensão do modelo de negócio da Odisseias, a sustentabilidade das suas vantagens competitivas e por fim quais as estratégias que deve adoptar para manter o sector atrativo.

Para os alunos de pós-graduações ou mestrados executivos, o caso poderá ser utilizado em disciplinas que exijam o estudo de situações ligadas às diversas áreas de atividade empresarial. O caso assume especial interesse e curiosidade para alunos que desempenham ou venham a desempenhar funções ao nível de Planeamento Estratégico ou Marketing, em empresas de Turismo e Lazer e presentes na Distribuição Moderna. No entanto, não deve ser excluída a adaptação do caso a outros sectores de actividade, dada a riqueza de inferências possíveis de serem extraídas do mesmo.

2.2. Objectivos Pedagógicos

O presente caso descreve a estratégia empresarial de uma empresa nacional de sucesso – a Odisseias. O problema em análise passa por percepcionar qual a estratégia adoptada e em que medida esta contribuiu para o sucesso atual da empresa, atualmente líder de mercado do sector das experiências.

A resolução deste caso permite adquirir conhecimentos e desenvolver capacidades de forma a:

- Compreender o desenvolvimento estratégico e caracterizar os principais guias estratégicos. Aprender os conceitos teóricos, assim como os factores estratégicos fundamentais que permitem alcançar o sucesso (componente teórica);
- Aprender e definir a estratégia empresarial da Odisseias. Desenhar um guia estratégico, nomeadamente, a percepção das várias etapas;
- Constatar a importância da existência de uma vantagem competitiva e percepcionar a forma como esta pode ser assegurada;
- Observar os aspectos determinantes de uma estratégia que permitem alcançar o sucesso de um negócio (componente prática);

O presente caso pretende, ainda, demonstrar a interdependência entre a formulação de uma estratégia e a implementação da mesma. Estas duas fases não podem ser dissociadas ou analisadas, isoladamente, mas devem ser vistas como um conjunto inseparável. Assim, a formulação de uma estratégia apenas faz sentido se, se tiver como objectivo final a sua implementação. Por outro lado, é através dessa implementação que as estratégias se adaptam, conduzindo ao aparecimento de novas estratégias emergentes.

2.3. Revisão Literária

Com o intuito de facilitar a compreensão do presente caso, nos próximos pontos apresentamos uma breve exposição dos principais conceitos teóricos, considerados os mais relevantes, tendo em conta as características do sector e o objectivo deste caso na área da estratégia e do marketing.

Tendo como objectivo de efetuar esta análise, serão utilizados diferentes instrumentos estratégicos com base em diferentes autores, que serão igualmente casos de estudo e de uma explicação detalhada.

2.3.1. Estratégia Empresarial

A questão primordial que se coloca é saber o que é "estratégia" e perceber para que serve. Estratégia é uma palavra de origem grega. *Strategus*, para os gregos antigos

significava o general superior, ou generalíssimo e *strategia* significava a arte de planear a destruição dos inimigos pelo uso eficaz dos recursos (Desreumaux, 1993).

A sua aplicação original ocorreu no campo militar e há exemplos de adopção de estratégias nos tempos antigos. A Estratégia surge com a existência de um problema para o qual existem hipóteses ou alternativas em termos de solução (Tabela 6).

Desta forma, o conceito de Estratégia reúne quer a determinação de opções, globais a médio e longo prazo, quer a determinação de condições de modo a garantir o sucesso e sobrevivência da empresa de forma sustentada no prazo determinado.

Há inúmeras definições de Estratégia enunciadas por diversos autores. Para Rumelt (1996), Estratégia é um conjunto coerente de análises, conceitos, políticas, argumentos e ações que respondem a desafios bastante arriscados. Chandler (1962) define Estratégia como a determinação de metas e objectivos básicos de uma empresa, assim como a adopção de ações e a alocação dos recursos necessários para atingir as metas a longo prazo.

Segundo Ansoff (1977), Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial e que dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema. Já Andrews (1971), definiu estratégia de uma forma mais abrangente, defende que é o padrão de decisões numa empresa, que determina e revela os seus objectivos e propósitos, e que produz as suas principais políticas e planos para atingir os mesmos objectivos.

Porter (1980) define Estratégia como a criação de uma posição única e valorizável, envolvendo um conjunto alargado de diversas atividades. É realizar trocas escolhendo o que não se quer fazer; se não houver escolhas não é necessário qualquer tipo de estratégia.

Thompson *et al.* (2008) defendem que Estratégia representa o compromisso de procura no crescimento dos negócios, atraindo e valorizando os clientes, realizando operações de forma a melhorar o desempenho financeiro da empresa. Desta forma, a estratégia da empresa depende de como a administração pretende fazer crescer o negócio, fidelizar clientes e identificar a concorrência, assim como definir linhas de ação para cada parte funcional da empresa (investigação e desenvolvimento, cadeia de abastecimento, produção, vendas e marketing, financiamento, distribuição e recursos humanos).

Hiroyuki (1987) define Estratégia como um conceito determinante no âmbito das atividades de negócios de uma empresa, fornece orientações para coordenar as várias situações que a empresa pode enfrentar e por sua vez influenciar o ambiente em constante mudança. Steiner e Miner (1977), pretendem mostrar que Estratégia é a formulação de políticas específicas e de estratégia para atingir objectivos e assegurar a implementação adequada de modo a que os fins e objectivos sejam alcançados.

Por fim, Crespo de Carvalho e Cruz Filipe (2006), definem a Estratégia empresarial como um conjunto de conhecimentos que permitem criar condições para que as empresas vivam e sobrevivam de forma sustentada, em ambientes concorrenciais e até hostis, encontrando contributos em determinadas áreas e domínios.

Tabela 6 - Origens do pensamento estratégico e aplicação à Odisseias

Influências	Contributos Principais-Autores	Relação com a Estratégia	Aplicação ao Caso
Militar	Sun Tzu, Clausewitz.	Máxima da guerra diz que as variáveis a equacionar se resumem a três – querer força moral), poder (logística) e saber (estratégia; sistemas de informação).	O sucesso da Odisseias depende da sua cultura organizacional (querer), capacidade de crescer (poder) e *know how* do negócio (estratégia).
Biologia	Darwin, Henderson, Hannan & Freeman.	Luta pela sobrevivência obrigando seres vivos (empresas) a se ajustarem e a aperfeiçoarem a sua performance; Importância da cooperação entre seres vivos (empresas).	A estratégia da Odisseias é ajustada de forma regular com base na envolvente, como por exemplo, ofertas multi compra para alavancar vendas.
Teoria dos Sistemas	Bertalanffy, Morin, Forrester, Checkland, Sterman.	Aproximações sistémicas nas empresas permitem evitar o isolamento empresarial potenciando desta forma a colaboração.	Parcerias com empresas nacionais de outros sectores (ex: Banco Montepio, Delta Cafés) é uma das estratégias adoptada pela Odisseias.
Teoria Económica	Arrow, Coase.	Existência de organizações empresariais a funcionarem em economia de mercado permitiu surgimento do pensamento	A identificação de oportunidades de negócio como foi o caso das *Flash Promotions*,

		estratégico.	permitiu criar uma nova área de negócio na Odisseias.
Sociologia e Filosofia	Weber, Crozier.	A eficácia e os resultados de uma organização passam pela análise da racionalidade colectiva, i.e., uma estratégia estará sempre compreendida, e emergirá, do jogo estratégico dos actores.	A Odisseias é considerada uma das Melhores Empresas para trabalhar em Portugal durante 3 anos consecutivos.
Matemática	Nash, Shubik.	Segundo a teoria dos jogos, o comportamento de um jogador (empresa) depende do comportamento dos demais jogadores (envolvente empresarial), podendo o jogo ser de maior integração ou distribuição (mais disputado ou mais cooperante entre as empresas).	A Odisseias estabeleceu parcerias com agências de viagens, cooperando com empresas que conseguem oferecer produtos similares.
Linguística	Mainguenau, Foucault.	A relação entre o discurso, sua interpretação e sua divulgação pode ser poderosa em matéria de pensamento e desenvolvimento estratégico.	Os dois administradores da Odisseias procuram e esforçam-se por envolver todos os colaboradores nas decisões fulcrais para o sucesso da empresa.

Fonte: Adaptado de *"Manual de Estratégia"*, José Crespo de Carvalho e José Cruz Filipe, 2006

A Odisseias alcançou a sua posição atual pois teve habilidade de reconhecer oportunidades e tendências, apostando na obtenção de vantagens competitivas, que a distinguiu dos restantes concorrentes, que não resistiram ao mercado português apesar da posição de destaque que lideravam.

Nesse sentido, tal como indica Porter (1996), é necessário ter um posicionamento estratégico, ou seja, fazer o mesmo que os concorrentes, mas de um modo específico, estabelecendo uma diferença que a organização consiga preservar e que não seja facilmente copiada. Estratégia é sobretudo escolher o que não fazer. De forma a manter uma posição estratégica a empresa tem de efetuar escolhas: tornar a sua imagem consistente, as prioridades organizacionais mais claras e aumentar a produtividade.

Por sua vez, Freire (2000) acrescenta que uma estratégia deve ser avaliada com base em três critérios: consonância (criação de valor para o cliente), consistência (adequação

entre as competências e os factores críticos de sucesso) e superioridade (geração de vantagens face à concorrência).

Ao longo da sua actividade, a empresa tem e deve tomar um conjunto de decisões e, deve preferencialmente, assumir uma determinada lógica. Wheelen e Hunger (2006), defendem que a gestão estratégica envolve 4 fases: planeamento financeiro, orientação externa, previsão e gestão estratégica. Por sua vez, a gestão estratégica consiste em 4 elementos básicos: análise da envolvente, formulação da estratégia, implementação da estratégia e acompanhamento e controlo.

Estes mesmos autores sugerem para a análise PEST a qual consiste numa análise da envolvente**:** aspectos políticos, económicos, sociais e tecnológicos. Crespo de Carvalho e Cruz Filipe (2006) sugerem também a análise dos seguintes factores: mercados, concorrência, fornecedores, distribuidores e agências publicitárias. Para Porter (1996) deve ser avaliada a competitividade e a atratividade da indústria em estudo, através da análise das cinco forças competitivas: o poder negocial dos compradores, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de produtos/serviços substitutos, ameaça da entrada de concorrentes e a rivalidade na indústria. Da análise da envolvente, é possível identificar as questões estratégicas do conjunto de uma indústria, composta por vários concorrentes.

Ao nível interno, Whellen e Hunger (2005) defendem ser fundamental analisar as competências de cada organização que lhes permite criar vantagens competitivas e uma cultura organizacional. Booms e Bitner (1981), desenvolveram o conhecido modelo dos 7 P´s do Marketing, o qual permite avaliar internamente o Produto, Distribuição, Preço, Promção, Pessoas, Processos e Evidência Física.

Na integração da empresa na envolvente, isto é, ao nível interno/externo, é igualmente necessário uma análise SWOT (pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades). Todavia, podem ser identificadas e estudadas outras ferramentas de análise, como a Matriz A.D. Little, que conjuga o estado de maturidade da indústria com a posição competitiva da empresa em questão, assentado no pressuposto que uma empresa atravessa quatro etapas: intodução, crescimento, maturidade e declínio.

Para Wheelen e Hunger (2006), os elementos essenciais na formulação da estratégia são de facto a definição da missão e da visão, especificação dos objectivos e escolha da

estratégia. Crespo de Carvalho e Cruz Filipe (2006) sugerem ainda analisar os valores da organização assim como os factores críticos de sucesso.

A estratégia envolve escolhas, quando queremos atingir os nossos objectivos e o que devemos fazer para atingir essa mesma meta. Devido ao leque de opções estratégias disponíveis, apresenta-se na Tabela 7 uma pequena amostra de alguns caminhos que as organizações podem optar para alcançar as suas metas.

Por último é necessário implementar a estratégia definida e é nesta fase que o mercado tem visibilidade sobre a mesma. Definir formas de implementação, definir orçamentos e procedimentos são elementos chave a ter em conta. Ao longo de todos estes passos é crucial obter feedback, retirar conhecimentos e se necessário realizar correções.

Principais Caminhos a seguir

Tabela 7 - Opções Estratégicas a seguir

Autor	**Ansoff (1968)**	
Critério	**Áreas de Negócio**	
Opção Estratégica	Corporativa, Carteiras ou Portfólio	Competitiva ou de Negócio
Descrição	Conjunto de áreas de negócio onde a empresa deseja atuar.	Forma de lidar com cada área de negócio.
Conceitos Implícitos	Vantagens competitivas; Sinergias.	Participação no mercado ou posição de mercado; Diferenciação de mercado ou imagem.
Reflexões	➢ Quais são as áreas de negócio em que operamos ou queremos atuar? ➢ Definir mercados a evitar.	

Fonte: Adpatado, Ansoff, Igor. (1968) ***Corporate Strategy: an analytic approach to busines policy for growth and expansion.*** Edições: Penguim Books

Autor	**Kim & Mauborgne (2004)**	
Critério	**Baixo custo e/ou diferenciação**	
Opção Estratégica	*Red Ocean*	*Blue Ocean*

Descrição	Escolha entre baixo custo ou diferenciação.	Escolha entre baixo custo e/ou diferenciação
Conceitos Implícitos	Competir; bater a concorrência; explorar a procura.	Criar espaço no mercado; tornar a concorrência irrelevante.
Reflexões	➢ Será que a indústria que hoje permite ganhar dinheiro é a indústria do futuro?	

Fonte: Adpatado, Kim, Chan, Mauborgne, Renée (2004), *Blue Ocean Strategy*, Harvard

Autor	**Mintzberg (1988)**		
Critério	**Racional vs Emergente**		
Opção Estratégica	Deliberadas	Emergentes	Realizadas
Descrição	Intencional.	Mudança provocada pelo meio envolvente.	Conjugação das estratégias deliberadas e das emergentes.
Conceitos Implícitos	Racional; Planeamento.	Liberdade; Criatividade; Intuição.	Realizada = Intencional – Não realizada + Emergente
Reflexões	➢ A estratégia adoptada combina um certo grau de aprendizagem flexível com um certo grau de controlo cerebral?		

Fonte:Adptado, Quinn, James, Mintzberg, Henry, James, Robert M. (***1988). The Stategy process, concepts, contexts and cases.*** Prentice-Hall

Autor	**Porter (1980)**		
Critério	**Vantagem Competitiva**		
Opção Estratégica	Custo	Diferenciação	Focalização
Descrição	Repercutir custos baixos, ter prejuízos iniciais, manter preços ou abandonar progressivamente	Aumento/diminuição do binómio valor/preço. A diferenciação deve ser defensável a longo prazo.	Especialização e procura da dimensão ajustada para obter altas taxas de Rendibilidade.
Conceitos Implícitos	Dumping; Dominação; Recuperação; Abandono.	Melhoria; Especialização; Imitação.	Nicho; Especialização.
Reflexões	➢ Qual a nossa vantagem competitiva? ➢ Os clientes de hoje serão os mesmos do futuro?		

Fonte: Adpatado, Porter, Michael. (1980). ***Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors.*** Edições: Free Pass

Autor	Wheelen & Hunger (2006)		
Critério	Velocidade		
Opção Estratégica	Crescimento	Estabilidade	Defensivas
Descrição	Concentração (integração vertical ou horizontal); Diversificação (Concêntrica – negócio core ou Conglomerado - fora do negócio core)	Avançar com moderação assentando em resultados	Redutoras que levam ao fim do negócio ou mudança dos donos do capital
Conceitos Implícitos	Concentração; Diversificação	Avançar com moderação assentando em resultados	*Turnaround*; Venda; Falência/Liquidação
Reflexões	➢ Devo seguir uma estratégia de estabilidade por resultados, por pausa e avançar com precaução ou não mudar?		

Fonte: Adaptado, Wheelen, Thomas e Hunger, J. (2005), ***Strategic management and business policy: concepts and cases,*** Pearson

2.3.2. Casos de Estudo

Este projeto consiste num Caso de Estudo Pedagógico, por esse motivo considera-se essencial enquadrar a tipologia e benefícios que a utilização destes instrumentos suporta. Não pretende ser um trabalho teórico de pesquisa exaustiva, adoptando assim uma vertente pratica, uma análise a uma realidade empresarial que deverá ser utilizado como técnica de ensino.

Assim, o caso de estudo consiste na análise de um caso empresarial (Odisseias), tem como base uma determinada disciplina (estratégia empresarial), onde são colocadas questões que pretendem ser respondidas (pelos alunos) através da aplicação de conceitos e teorias da disciplina.

São inúmeras as vantagens apontadas na utilização de casos de estudo. Bonwell e Eison (1991),defendem que os estudantes aprendem de forma mais efetiva quando envolvidos no processo. Por sua vez, Grant (1997) enfatiza o uso de casos de estudo como uma forma interativa de aprendizagem centrada no aluno. Wheelen e Hunger (2006)

acreditam que o uso de casos de estudo é uma das melhores vias de o aluno de compreender o processo de gestão estratégica.

A metodologia de resolução deverá ser seguir os seguintes passos: leitura do caso, análise interna e externa da organização, definição da estratégia (alternativas e recomendações) e planos de implementação e controlo.

2.4. Ferramentas de Análise

Tendo por base o que foi exposto no ponto anterior sugerem-se as seguintes ferramentas de análise:

2.4.1. Análise Externa

- **Análise do Ambiente Global: PEST**

Tópicos essenciais a contemplar na análise externa: aspectos políticos (por exemplo: impostos, leis de proteção ao ambiente, regulação relativa ao comércio externo); aspectos económicos (por exemplo: inflação, taxa de desemprego, políticas fiscais e monetárias); aspectos sociais (por exemplo: estilo de vida, nível de educação, direitos humanos e idioma) e aspectos tecnológicos (por exemplo: investimento em I&D, infraestruturas de telecomunicações, disponibilidade de Internet e disponibilidade de matérias-primas).

- **Análise da Indústria: 5 Forças de Porter**

Análise aplicada à indústria, tendo em conta os seguintes pontos: fornecedores (grau em que o poder negocial dos fornecedores pode afectar a indústria), clientes (grau em que o poder negocial dos clientes pode afectar os preços da indústria), produtos substitutos (impacto das alternativas aos produtos existentes), novas entradas (facilidade com que novas empresas entram no mercado) e, por fim, rivalidade interna (a conjugação dos factores anteriores define a rivalidade e atratividade da indústria).

2.4.2. Análise Interna

- **5 P's de Mintzberg**

Identificação do plano (direção selecionada), padrão (consistência de comportamentos), posicionamento (níveis e áreas de atuação), ploy (manobras perante concorrência) e perspectiva (cultura organizacional). Esta análise interna tem em consideração a definição de Estratégia de Mintzberg, em que cada um dos P's representa uma perspectiva/dimensão diferente da Estratégia empresarial.

- **Principais Indicadores**

Observação de dados financeiros relevantes para o caso.

- **7 P's do Marketing**

Com origem no Marketing esta ferramenta permite uma analisar os seguintes factores: Produto, Distribuição, Preço, Promção, Pessoas, Processos e Evidência Física.

2.4.3. Análise Interna / Externa

- **Análise SWOT**

Ducker (1954) foi o primeiro autor a preocupar-se com este tema. Este instrumento combina as forças e fraquezas de uma organização com as oportunidades e fraquezas do mercado em questão. Analisa o alinhamento de vantagens e desvantagens internas (Pontos Fortes e Pontos Fracos) com os factores positivos e negativos (Oportunidades e Ameaças) com intuito de gerar valor.

- **Leitura por revisitação à análise SWOT**

- **Matriz A.D. Little**

Através da conjugação da posição competitiva da empresa com o estado da maturidade da indústria, esta análise permite determinar quais as opções estratégicas mais aconselhadas.

2.4.4. Formulação da Estratégia

- **Visão, Missão, Valores, Factores Críticos de Sucesso e Objectivos**

Avaliação da Visão, (estado que a organização pretende alcançar no futuro) deve ser concreta e não abstracta, Missão (propósito em linha com valores e expectativas dos administradores), Valores (conjunto de sentimentos que compõem a cultura da empresa), Factores Críticos de Sucesso (o que distingue a organização da concorrência) e Objectivos (metas que a empresa deseja alcançar).

- **Tipos de Estratégia**

Identificação dos tipos de estratégia a seguir e comentários às opções estratégicas ao nível dos caminhos sugeridos por Igor Ansoff, Chan Kim & Renée Mauborgne, Mintzberg, Michael Porter e Wheelen & Hunger.

2.5. Plano de Animação

De que forma motivamos o leitor a debater o caso? O caso deverá ser analisado previamente (fora de aula) por grupos de 4 elementos, utilizando o *brainstorming*. Posteriormente, o caso deve ser exposto em aula pelos diferentes grupos, de modo a poderem discutir e comentar em aula gerando uma partilha de ideias e informação.

O Professor pode e deve funcionar como mediador das ideias geradas e expostas pelos alunos, não permitindo críticas e focando o problema apresentado. A sessão deve-se abordar a problemática apresentada, o tempo para cada questão deve ser cumprido e a criatividade, entusiasmo e atitude positiva dos alunos deve ser encorajada e motivada.

1ª Fase- Antes da aula (duração estimada: cerca de 2 horas)

Objectivos Gerais	Objectivos Específicos	Temas a abordar	Metodologia a aplicar
- Familiarização com o tema; - Identificação do problema.	- Ganhar interesse pelo caso; - Resolução do caso em grupo.	- Estratégia; - Vantagens Competitivas.	- Leitura do caso; - Identificação do problema e recolha de informação pertinente para a resolução do mesmo.

2ª Fase- Resolução da Questão 1 (duração estimada: 45 minutos)

Objectivos Gerais	Objectivos Específicos	Temas a abordar	Metodologia a aplicar
- Compreender o desenvolvimento estratégico e caracterizar as principais linhas estratégicas da Odisseias; - Aprender, compreender e utilizar as diferentes técnicas de análise possíveis.	Compreender e utilizar técnicas: - Análise PEST; - 5 Forças de Porter; - 5 P's de Mintzberg; - 7 P's do Marketing; - Análise SWOT; - Matriz A.D. Little.	- Mercado, nomeadamente fornecedores, clientes, potenciais clientes e produtos substitutos; - Análise externa, interna, interna/externa. - Definição da estratégia actual da Odisseias.	- Apresentação da proposta de resolução do caso por um dos grupos; Os restantes grupos devem ser incentivados a complementar a proposta de resolução.

3ª Fase- Resolução da Questão 2 (duração estimada: 1 hora)

Objectivos Gerais	Objectivos Específicos	Temas a abordar	Metodologia a aplicar
- Análise da estratégia da Odisseias à luz das referências estratégicas de	- Analisar os principais vectores estratégicos da	- Visão; - Missão; - Valores;	- Um dos alunos deverá anotar as ideias geradas dos vários grupos para cada tema no quadro. O

autores.	Odisseias; - Criticar e propor reformulações tendo em conta as análises realizadas na questão 1.	- Factores críticos de sucesso; - Objectivos; - Caminhos a seguir.	professor deverá lançar questões que motivem a reflexão sobre as vantagens e desvantagens para as várias soluções apresentadas.

4ª Fase- Resolução da Questão 3 (duração estimada: 30 minutos)

Objectivos Gerais	Objectivos Específicos	Temas a abordar	Metodologia a aplicar
- Percepcionar os factores determinantes de uma estratégia que permita alcançar o sucesso de um negócio.	- Percepcionar possíveis implicações que podem surgir a médio prazo e que influenciem o negócio; - Delinear planos de ação.	- De que forma implementar uma estratégia coerente; - Planos de ação a adoptar; - 4 P's do Markeing; - 7 P´s do Marketing.	- Deve ser apresentada a proposta de resolução por um dos grupos e os restantes alunos deverão apresentar propostas de ação para cada um dos pontos e essas irão sendo registadas em torno da ideia central.

2.6. Questões de Animação a colocar pelo Docente aos alunos

Tendo por base os objectivos pedagógicos do caso e a informação referida no ponto anterior, propõe-se como guia de orientação para a resolução, as seguintes questões:

Questão 1: Faça uma avaliação do mercado de caixas presente em geral, clientes e fornecedores, produtos complementares e substitutos e desenvolva uma análise externa, interna, externa/interna as mais completas possíveis, sobre a Odisseias.

Questão 2: Esquematize e comente a formulação estratégica da Odisseias, propondo e reformulando como ponto de partida os seguintes elementos: missão, visão, valores, objectivos, factores críticos de sucesso e caminhos a seguir. Identifique e analise também as vantagens competitivas da Odisseias

Questão 3: Coloque-se no lugar dos *partners* da Odisseias e proponha planos de ação futuros para a empresa, tendo em conta as conclusões retiradas nas questões anteriores.

2.7. Resolução

Apresenta-se, de seguida, a aplicação dos instrumentos analisados ao caso de estudo pedagógico em causa.

2.7.1. Questão 1- Onde Estamos?

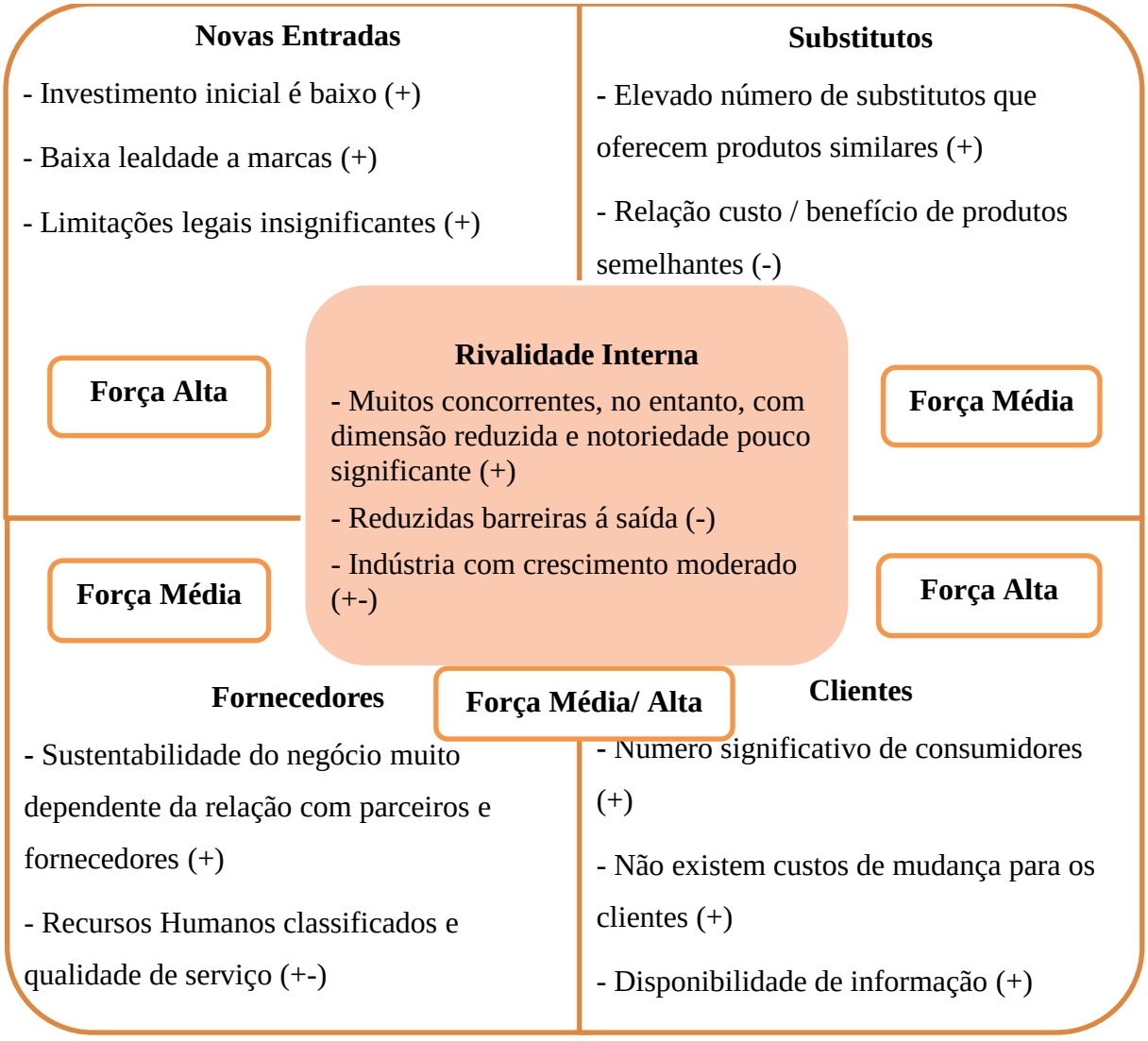
De forma a identificar onde estamos, apresenta-se de seguida as variáveis que definem o posicionamento atual da Odisseias. Desta forma são apresentadas de seguida a análise do ambiente global, a análise interna assim como a análise interna/externa da Odisseias.

2.7.1.1 Análise do Ambiente - Global - Análise PESTE

Político/Legal/Fiscal	•Para operar neste mercado as empresas necessitam de ter alvará de agências de viagem de modo a poderem comercializar estadias; •Os vouchers estão isentos de iva, ao abrio ao artigo 9º, Nº27, alínea C do IVA; • Tendência para aumento da regulação do sector;
Económicos	•Instabilidade financeira e crise económica actual em portugal; •Actualmente mais de 2 milhões de portugueses vivem em situação de pobreza; •Redução significativa do poder de compra o que leva a uma quebra do consumo privado; •Aumento do Turismo Interno;
Tecnológicos	• Aumento do acesso à Internet em Portugal e Mundialmente;
Sócio Culturais	•Crescente preferência por produtos nacionais; •Crescente preferência por produtos socialmente responsáveis; •Crescente preocupação pela imagem, o que leva a um aumento na procura de produtos de beleza e bem-estar;

2.7.1.2 Análise da Indústria - 5 Forças de Porter

Do ponto de vista da indústria das caixas presente, destacam-se os indicadores (o sinal "(+)" indica risco elevado para a indústria e o sinal "(-)" indica risco reduzido para a indústria):



2.7.1.2 Análise Interna

2.7.1.2.1 5 P's de Mintzberg

Dimensão	Odisseias
Plano	➢ Oferecer experiências e momentos de sonho a preços acessíveis.

Padrão	➢ Existe uma gama permanente anual sendo ao longo do ano lançados várias caixas presente para estimular comunicação e oferta/procura.
Posicionamento	➢ Sortido variado com ofertas em vários segmentos e valores que acompanham tendências de atividades/ofertas.
Ploy	➢ Constante lançamento de ofertas e campanhas no ponto de venda.
Perspectiva	➢ Solidificar a marca, aumentar notoriedade da mesma; ➢ Expansão Internacional a médio prazo.

2.7.1.2.2 Principais Indicadores

- Presença em mais de 1.000 pontos de venda;
- No último trimestre de 2012 a Odisseias tornou-se líder de mercado;
- Aumento de 54% das vendas no primeiro trimestre de 2013 face ao período homólogo;
- FNAC e WORTEN representam mais de 60% do peso de faturação das caixas presentes no ponto de venda;
- As gamas de Alojamento e *Spa* representam mais de 50% do peso das vendas;
- Diminuição do preço médio de 44.5€ em 2011 para 42€ no primeiro trimestre de 2013;
- Em 2012 a Odisseias detinha 51 colaboradores, mais 50% do que em 2011.

2.7.1.2.3 7 P's do Marketing

Dimensão	Odisseias
Produto	➢ Sortido variado (32 referências); ➢ Oferta constante de novos produtos.
Distribuição	➢ Presentes em mais de 1000 pontos de venda; ➢ Loja própria em Lisboa; ➢ Site Odisseias com mais 1.500.000 de *page views* mensais.
Preço	➢ Preço baixo/médio; ➢ Boa relação qualidade/preço.
Promoção	➢ Quase inexistência de publicidade (apenas cerca de 5% das receitas mensais são investidas publicidade e promoção);

	➢ Localização do linear em loja à zona de pagamento (zona com maior tráfego) e equipa de *merchandizer's* ativa; ➢ Comunicação interna constantemente estimulada aos colaboradores pelos administradores.
Pessoas	➢ Tomada de decisões rápidas; ➢ Oportunidades de carreira são constantes; ➢ Trabalho em equipa; ➢ Salários fixados por objectivos em função das vendas.
Processos	➢ Gestão simples; ➢ Contínua melhoria, em resultados de inquéritos de satisfação e reclamações dos clientes.
Evidência Física	➢ Ambiente e equipa descontraída; ➢ Apela aos sentimentos, sonhos e emoções; ➢ Decoração e comunicação emotiva.

2.7.3 Análise Interna / Externa

2.7.3.1 Análise SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
• Líder de mercado; • Maior poder junto de fornecedores e parceiros; • Forte presença nos pontos de venda; • Empresa portuguesa; • Parcerias com empresas nacionais (Banco Montepio, Cafés Delta, Agências de viagem Abreu); • Foco no serviço ao cliente; • Serviço de marcação; • Realização de inquéritos de satisfação ao cliente; • Garantia de troca sem custo para o cliente; • Site Odisseias com muito trafego; • Melhor empresa para trabalhar em Portugal durante 3 anos; • Espirito de equipa muito forte.	• Forte dependência de fornecedores e parceiros; • Equipa jovem, havendo elementos com pouco Know How; • Lacunas de oferta em alguns segmentos; • Incumprimentos constantes por parte dos parceiros;

Oportunidades	Fraquezas
• Abertura de loja própria no Norte e Centro do pais; • Aumento turismo interno; • Crescimento do mercado das experiências; • Maior preocupação com saude, beleza e bem estar; • Crescimento do mercado electrónico; • Certificação; • Empresas de capital de risco interessadas em novos mercados; • Interesse pelas pessoas por novas experiências.	• Crise económica global: • Surgimento de marcas próprias criadas pelas insignias; e/ou novos concorrentes; • Canibalização de produtos; • Poucos parceiros nacioanis que permitam alargar a oferta; • Exigência por parte dos parceiros na certificação; • Sazonalidade acentuada na procura de caixas presente; • Baixa fidelização dos clientes; • Aposta das insígnias noutras aáeas de negócio e redução dos espaços para caixas presente.

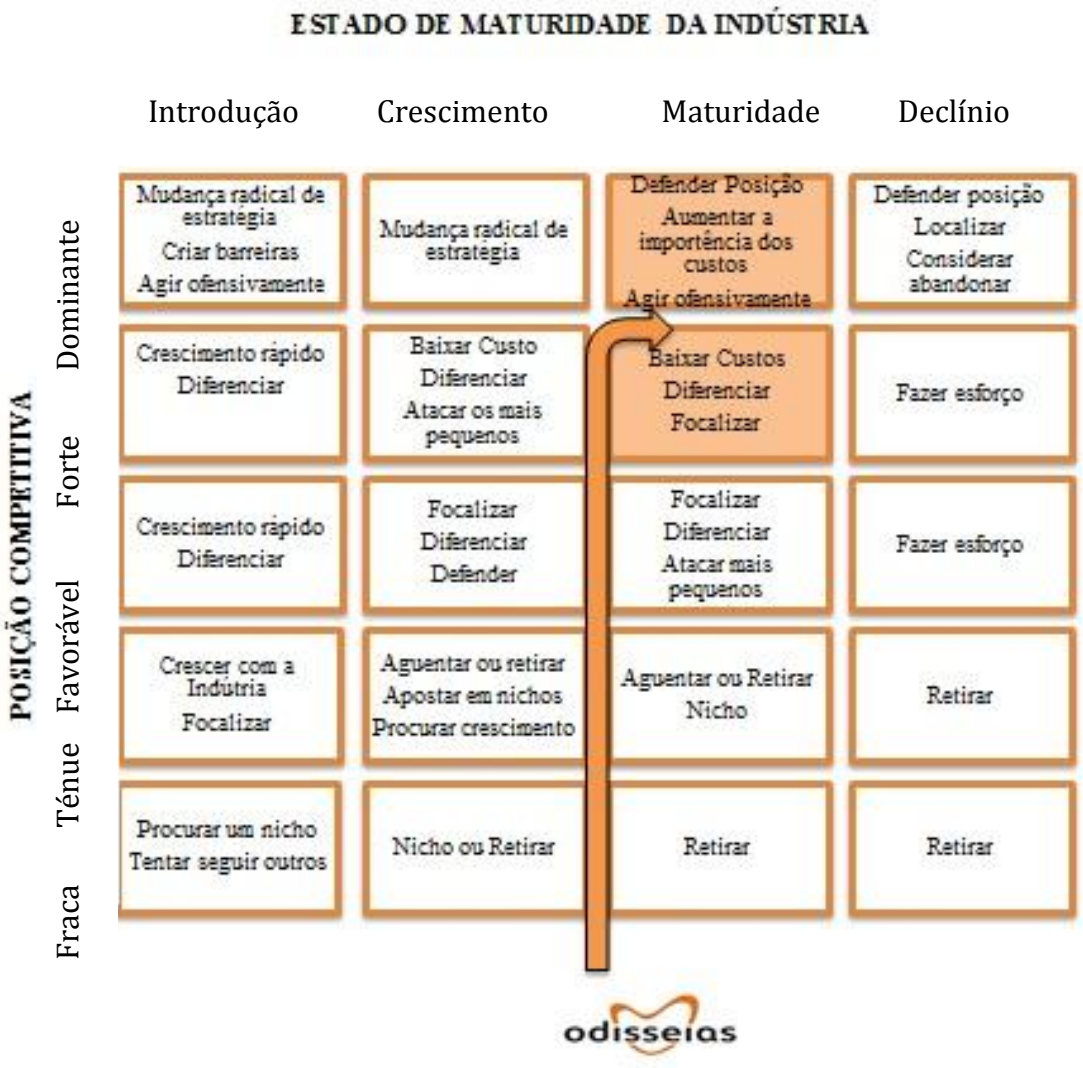
2.7.3.2 Leitura por revisitação à análise SWOT

Da análise da quantidade de pontos fortes e fracos e da quantidade de oportunidades e ameaças podemos afirmar que a Odisseias deve seguir uma estratégia agressiva.

Fonte: Carvalho, José Crespo e Filipe, José Cruz. (2006). Manual de estratégia: conceitos, prática e roteiro. Edições: Sílabo. P. 126

2.7.3.3 Matriz A.D: Little

Esta análise permite, através da conjugação da posição competitiva da organização com o estado de maturidade da indústria, determinar quais as opções estratégicas mais aconselhadas a adoptar. Em relação ao estado de vida da indústria, esta encontra-se num estado de maturidade. A Odisseias apresenta uma forte posição competitiva, numa indústria que se aproxima da maturidade, por esse motivo o foco deve ser: **Baixar Custos, Focar e Diferenciar;**



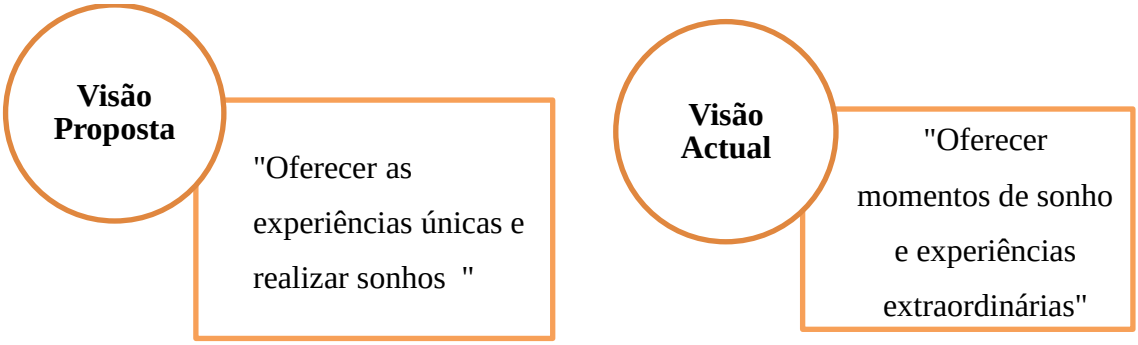
Fonte: Carvalho, José Crespo e Filipe, José Cruz. (2006). Manual de estratégia: conceitos, prática e roteiro. Edições: Sílabo. P. 143

2.7.2. Questão 2 – Para onde queremos ir e qual o caminho a seguir?

2.7.2.1 Visão, Missão e factores críticos de sucesso

Visão

Relativamente à Visão, a proposta é muito semelhante à actual. Reforçando-se apenas, que a Odisseias comunique que tem ofertas únicas apelando a ofertas exclusivas e distintas da concorrência.



Missão

No caso não está patente a missão da Odisseias. Propõe-se então a seguinte missão:

Missão Proposta
Ser Líder no mercado de caixas experiência e promoções diárias a nível ibérico;

Valores
Responsabilidade; Qualidade; Inovação.

2.7.2.2 Objectivos

Objectivos Genéricos *(Goals)*

- Aumentar a diversificação do volume de vendas por segmento/categoria;
- Expansão do número de lojas próprias em Portugal;
- Reduzir custos operacionais;

- Fortalecer laços com fornecedores e parceiros;
- Expansão Internacional (com foco em Espanha);
- Certificação da empresa, (segundo a norma NP EN ISO 9001:2000);
- Investir em comunicação *above the line*;

Objectivos Estratégicos *SMART*

- Aumentar o número de lojas próprias até ao final do ano de 2013 (Porto e Coimbra).
- Até ao final de 2013 certificar a Odisseias segundo a norma de Qualidade de modo a transmitir uma maior confiança aos clientes;
- Até Dezembro de 2013 aumentar a notoriedade da marca. Operacionalmente poderá lançar anúncio de televisão a anunciar as duas áreas de negócio (Caixas presente e *Flash Pomotions*)
- Até 2015, entrar no mercado Espanhol com oferta de caixas presente nas lojas FNAC e WORTEN, parceiros com quem já trabalha em Portugal;

Factores Críticos de Sucesso
➢ Líder de mercado em Portugal; ➢ Foco no cliente; ➢ Qualidade dos produtos - única com serviço de marcação; ➢ Oferta variada; ➢ Agilidade e flexibilidade; ➢ Racionalidade entre custos, qualidade e tempo de produção / entrega; ➢ Capacidade de realizar sonhos, criando um laço entre a marca e o cliente.

2.7.2.3 Análise às vantagens competitivas e à concorrência

Os Pontos de Venda

- A Odisseias está presente em mais de 1000 pontos de venda. Na maioria das insígnias os produtos estão expostos em frente das caixas de pagamento, uma

zona *premium* e de grande tráfego nas lojas. Em algumas lojas, a Odisseias criou um espaço l*ounge* onde o cliente pode relaxar e pesquisar as ofertas que mais lhe agrada (no entanto, na maioria dos casos o linear não está decorado). Apostar na criação de mais espaços Odisseias seria uma forma de atrair os clientes a se dirigirem aos lineares onde o produto está exposto.

- A Odisseias detém 80% do linear e em alguns pontos de venda é a única marca presente.

A Cultura Organizacional

- A Odisseias é considerada pelo terceiro ano consecutivo uma das "100 Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal". A média de idades dos colaboradores da Odisseias é de 27 anos, o que se traduz numa equipa muito jovem , que se orgulha do espírito de equipa vivido na empresa. É essencial transmitir aos pontos de venda esta união de equipa de modo a que estes possam encarar a Odisseias como verdadeiro parceiro, até mesmo amigo, e não apenas fornecedor.

Foco no Cliente e serviço de marcação

- A qualidade do serviço prestado ao cliente é algo que a Odisseias deve capitalizar e comunicar junto de possíveis clientes;
- Os questionários de satisfação que realiza aos clientes podem ser uma mais valia de comunicação.

Marketing e Comunicação

- Apesar de o mercado se encontrar numa fase de maturidade, para algumas pessoas é ainda uma incógnita o conceito de caixas presente. A ausência de comunicação *above the line* torna-se uma entrave para a divulgação da marca como líder de mercado;
- Apostar na certificação da marca segundo a Norma ISO, seria uma forma de poder comunicar a transmitir confiança aos clientes, parceiros e fornecedores.

Concorrência

- Atualmente a Odisseias concorre diretamente apenas com a *Coolgift*. No entanto apresenta preços mais acessíveis e um maior leque de ofertas disponíveis do que a *Coolgift.*
- Na maioria dos casos os produtos são para oferta por esse motivo a Odisseias concorre indiretamente com outros mercados e ofertas que possam ter a mesma finalidade

2.7.2.4 Qual o caminho a seguir?

Autor	Posicionamento Atual	Proposta de Posicionamento
Ansoff (1968)	**Áreas de negócio Atuais:** Caixas Presente (Alojamento, Spa, Aventura, Gourmet e Multitemático) e *Flash Promotion.*	Manter e equacionar estratégia, deve replicar o conceito das ***Flash Promotions*** em formato caixa e comercializar nos pontos de venda, assim como no online dos mesmos. Deve também equacionar lançar uma gama *premium* para as lojas FNAC.
Mintzberg (1988)	**Intencional:** A Gama permanente da Odisseias é preparada com 8 meses de antecedência.	Manter mas equacionar uma estratégia **emergente** de modo a lançar constantes inovações no mercado das caixas experiência ao longo do ano.
Porter (1980)	A Odisseias tem apostado numa estratégia de Custo e Diferenciação: A competitividade assenta essencialmente na relação custo/qualidade/ tempo assim como na qualidade dos serviços prestados ao cliente antes e depois da venda.	Deve manter uma aposta assente numa Estratégia de **custo e diferenciação.**
Kim & Mauborgne (2004)	A Odisseias tem apostado numa estratégia *Blue Ocean* focando-se no baixo custo e diferenciação nos preços e serviços prestados ao	Deve manter a aposta. No entanto, pode equacionar criar gama *premium.*

	cliente.	
Wheelen & Hunger (2006)	A Odisseias tem apostado numa estratégia de diversificação concêntrica aproveitando o *khow how* que detem e apostando noutras áreas de negócio como fez no caso das *Flash Promotions*	Deve manter a proposta atual, e apostar em novas áreas de negócio, nomeadamente venda de moda com descontos e levar o conceito de promoção para os pontos de venda, tornando-os ainda mais acessíveis ao cliente.

2.7.3. Questão 3- Como vamos lá chegar?

Tal como afirmam Thomas Wheelen e J. David Hunger (2006), para uma estratégia ter sucesso é necessária ser orientada para a ação. Torna-se assim necessário definir programas de implementação. Várias opções podem ser seguidas, sendo que, neste caso optou-se por apresentar possíveis soluções através dos 4 P's do Marketing e 7 S's de McKinsey de modo a responder à questão.

4 P's do Marketing	Propostas
Produto	➢ Lançar produtos exclusivos em determinadas insígnias em contrapartida aumentar o espaço a custo zero; ➢ Lançar produtos/experiências em desconto nos sites das lojas de modo a alargar a área de negócio para as insígnias de forma a levar o conceito de *Flash Promotions* para os pontos de venda; ➢ Criar uma gama *Premium* para as lojas FNAC; ➢ Criação de um novo conceito ou marca com preços mais acessíveis para caixas presente com validade reduzida de modo a escoar stock;
Distribuição	➢ Abrir a primeira loja própria no Norte e Centro de Portugal; ➢ Iniciar processo de expansão para Espanha; ➢ Colocar *tablets* em alguns pontos de venda para o cliente poder visualizar e consultar as experiências disponíveis em cada caixa presente;
Preço	➢ Tentar reduzir custos de produção; ➢ Criar gama com preços mais altos e manter gama com preços baixos; ➢ Descontos em algumas caixas com cartão de cliente Odisseias;

Promoção	➢ Aumentar investimento em publicidade nos diversos meios de comunicação; ➢ Lançar cartão cliente de modo a fidelizar clientes; ➢ Associar marca a eventos de beleza; saúde, bem-estar e turismo; ➢ Ações de promoção constantes nos pontos de venda; ➢ Comunicar os inquéritos de satisfação dos clientes; ➢ Certificação;

7S's McKinsey	**Propostas**
Strategy	➢ Solidifica a marca e a posição como líder de mercado; ➢ Insistir na diferenciação do serviço pós venda prestado ao cliente; ➢ Iniciar processo de expansão para mercado espanhol; ➢ Diminuir dependência com parceiros e fornecedores;.
Structure	➢ Aumentar a autonomia por partes dos responsáveis de departamento de modo a poder delegar responsabilidades.
System	➢ Agilizar o processo logístico; ➢ Agilizar o processo de marcação das experiências com agenda partilhada com os parceiros *premium*.
Shared Values	➢ Reforçar comunicação interna, objectivos da empresa e partilhar o espírito de equipa vivido com os pontos de venda;
Style	➢ Manter e reforçar a qualidade no atendimento ao cliente; ➢ Focar na qualidade dos serviços disponíveis.
Staff	➢ Criar laços com os colaboradores dos pontos de venda; ➢ Visitar os parceiros (por exemplo: hotéis) com regularidade; ➢ Recrutar de forma selectiva.
Skills	➢ Formar continuamente os colaboradores Odisseias e os colaborados nos pontos de venda sobre os produtos Odisseias; ➢ Encorajar os administradores a visitarem as insígnias e se apresentarem aos colaboradores dos pontos de venda.

2.8. Slides de Resolução

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

Onde Estamos? Análise Externa e da Indústria
Análise PEST

Político/Legal/Fiscal	•Para operar neste mercado as empresas necessitam de ter alvará de agências de viagem de modo a poderem comercializar estadias; •Os vouchers estão isentos de iva, ao abrio ao artigo 9º, Nº27, alínea C do IVA; • Tendência para aumento da regulação do sector;
Económicos	•Instabilidade financeira e crise económica actual em portugal; •Actualmente mais de 2 milhões de portugueses vivem em situação de pobreza; •Redução significativa do poder de compra o que leva a uma quebra do consumo privado; •Aumento do Turismo Interno;
Tecnológicos	• Aumento do acesso à Internet em Portugal e Mundialmente;
Sócio Culturais	•Crescente preferência por produtos nacionais; •Crescente preferência por produtos socialmente responsáveis; •Crescente preocupação pela imagem, o que leva a um aumento na procura de produtos de beleza e bem-estar;

Desenvolvimento Estratégico da Odisseias e o futuro das caixas presente em Portugal

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

Onde Estamos? Análise Externa e da Indústria
5forças de Porter

Novas Entradas
- Investimento inicial é baixo (+)
- Baixa lealdade a marcas (+)
- Limitações legais insignificantes (+)

Substitutos
- Elevado número de substitutos que oferecem produtos similares (+)
- Relação custo / benefício de produtos semelhantes (-)

Rivalidade Interna
- Muitos concorrentes, no entanto, com dimensão reduzida e notoriedade pouco significante (+)
- Reduzidas barreiras á saída (-)
- Indústria com crescimento moderado (+-)

Fornecedores
- Sustentabilidade do negócio muito dependente da relação com parceiros e fornecedores (+)
- Recursos Humanos classificados e qualidade de serviço (+-)

Clientes
- Número significativo de consumidores (+)
- Não existem custos de mudança para os clientes (+)
- Disponibilidade de informação (+)

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

Onde Estamos? Análise Interna 5P's de Mintzberg

Dimensão	Odisseias
Plano	➢ Oferecer experiências e momentos de sonho a preços acessíveis.
Padrão	➢ Existe uma gama permanente anual sendo ao longo do ano lançados várias caixas presente para estimular comunicação e oferta/procura.
Posicionamento	➢ Sortido variado com ofertas em vários segmentos e valores que acompanham tendências de atividades/ofertas.
Ploy	➢ Constante lançamento de ofertas e campanhas no ponto de venda.
Perspectiva	➢ Solidificar a marca, aumentar notoriedade da mesma; ➢ Expansão Internacional.

- Presença em mais de 1.000 pontos de venda;
- No último trimestre de 2012 a Odisseias tornou-se líder de mercado;
- Aumento de 54% no primeiro trimestre de 2013 face ao período homólogo;
- FNAC e WORTEN representam mais de 60% do peso de faturação das caixas presentes no ponto de venda;
- As gamas de Alojamento e *Spa* representam mais de 50% do peso das vendas;
- Diminuição do preço médio de 44.5€ em 2011 para 42€ no primeiro trimestre de 2013;
- Em 2012 a Odisseias detinha 51 colaboradores, mais 50%, face a 2011.

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

Onde Estamos? Análise Interna 7P's do Marketing

Dimensão	Odisseias
Product	➢ Sortido variado, 32 referências; ➢ Contratação constante de novos produtos.
Place	➢ Presentes em mais de 1000 pontos de venda; ➢ Loja própria em Lisboa; ➢ Site Odisseias com mais 1.500.000 de *page views* mensais.
Price	➢ Preço baixo/médio; ➢ Boa relação qualidade/preço.
Promotion	➢ Quase inexistência de publicidade (apenas cerca de 0,5% das receitas mensais são investidas em marketing); ➢ Localização em loja à frente de caixa e equipa de *merchandizer's* ativa; ➢ Comunicação interna constantemente estimulada aos colaboradores pelos administradores.
People	➢ Tomada de decisões rápidas; ➢ Oportunidades de carreira são constantes; ➢ Trabalho em equipa; ➢ Salários com objectivos em função das vendas.
Processes	➢ Gestão simples; ➢ Continua melhoria no que diz respeito a inquéritos de satisfação e reclamações.
Physical Evidence	➢ Ambiente e equipa descontraída; ➢ Apela aos sentimentos, sonhos e emoções; ➢ Decoração e comunicação emotiva.

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

Onde Estamos? Análise Interna/Externa
Análise SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
• Líder de mercado; • Maior poder junto de fornecedores e parceiros; • Forte presença nos pontos de venda; • Empresa portuguesa; • Parcerias com empresas nacionais (Banco Montepio, Cafés Delta, Agências de viagem Abreu); • Foco no serviço ao cliente; • Serviço de marcação; • Inquérito de satisfação ao cliente; • Garantia de troca sem custo para o cliente; • Site Odisseias com muito trafego; • "Melhor empresa para trabalhar em Portugal; • Espirito de equipa (colaboradores) muito forte.	• Forte dependência de fornecedores e parceiros; • Baixo investimento em publicidade; • Equipa jovem com pouco Know How; • Lacunas de oferta em alguns segmentos; • Incumprimentos constantes por parte dos parceiros;

Desenvolvimento Estratégico da Odisseias e o futuro das caixas presente em Portugal

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

Onde Estamos? Análise Interna/Externa
Análise SWOT

Oportunidades	Fraquezas
• Internacionalização • Presença em novos canais de distribuição; • Abertura de loja própria no Norte e Centro do pais; • Aumento turismo interno; • Crescimento do mercado das experiências; • Maior preocupação com saude, beleza e bem estar; • Crescimento do mercado electrónico; • Certificação; • Empresas de capital de risco interessadas em novos mercados;	• Crise económica global: • Surgimento de marcas próprias criadas pelas insignias; e/ou novos concorrentes; • Canibalização de produtos; • Poucos parceiros nacioanis que permitam alargar a oferta; • Questionários de satisfação negativos; • Sazonalidade acentuada na procura de caixas presente; • Baixa fidelização dos clientes; • Aposta das insígnias noutras aáeas de negócio e redução dos espaços para caixas presente;

Desenvolvimento Estratégico da Odisseias e o futuro das caixas presente em Portugal

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

Para onde queremos ir?
Visão, Missão, Valores, Objectivos e factores criticos de sucesso

Visão Actual

"Oferecer momentos de sonho e experiências extraordinárias"

Visão Proposta

"Oferecer as experiências únicas e realizar sonhos "

Missão Proposta
➢ Ser Líder no mercado de caixas experiência e promoções diárias a nível ibérico;

Valores
Qualidade + Inovação + Responsabilidades

Factores Críticos de Sucesso
➢ Líder de Mercado em Portugal; ➢ Foco no cliente; ➢ Qualidade dos produtos - única com serviço de marcação; ➢ Oferta variada; ➢ Agilidade e Flexibilidade; ➢ Racionalidade entre custos, qualidade e tempo de produção / entrega; ➢ Capacidade de realizar sonhos, criando um laço entre a marca e o cliente.

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

Qual o caminho a seguir?

Autor	Posicionamento Atual	Proposta
Igor Ansoff	**Áreas de negócio Atuais:** - Caixas Presente (Alojamento, Spa, Aventura, Gourmet e Multitemático) e *Flash Promotions;*	Manter e equacionar estratégia, deve replicar o conceito das ***Flash Promotions*** em formato caixa e comercializar nos pontos de venda, assim como no online dos mesmos. Deve também equacionar lançar uma gama *premium* para as lojas FNAC;
Mintzberg	**Intencional:** A Gama permanente da Odisseias é preparada com 8 meses de antecedência;	Manter mas equacionar uma estratégia **emergente** de modo a lançar constantes inovações no mercado das caixas experiência ao longo do ano;
Michael Porter	A Odisseias tem apostado numa estratégia de Custo e Diferenciação: A competitividade assenta essencialmente na relação custo/qualidade/ tempo assim como na qualidade dos serviços prestados ao cliente antes e depois da venda;	Deve manter uma aposta assente numa Estratégia de **custo e diferenciação;**

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

Qual o caminho a seguir? (cont.)

Chan Kim & Renée Mauborgne	A Odisseias tem apostado numa estratégia *Blue Ocean* focando-se no baixo custo e diferenciação nos preços e serviços prestados ao cliente.	Deve manter a aposta, no entanto pode equacionar criar gama *premium*
Wheelen & Hunger	A Odisseias tem apostado numa estratégia de diversificação concêntrica aproveitando o *khow how* que detêm e apostando noutras áreas de negócio como foi o caso das *Flash Promotions*	Deve manter a proposta atual, e apostar em novas áreas de negócio, nomeadamente venda de moda com descontos e levar o conceito de promoção para os pontos de venda, tornando-os ainda mais acessíveis ao cliente.

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

Como vamos lá chegar? (cont.)

7S's McKinsey	Propostas
Strategy	➢ Solidar a marca e a posição como líder de mercado; ➢ Insistir na diferenciação do serviço pós venda prestado ao clientes; ➢ Iniciar processo de expansão; ➢ Diminuir dependência com parceiros e fornecedores;
Structure	➢ Maior autonomia por partes dos responsáveis de departamento de modo a poder atribuir responsabilidades;
System	➢ Agilizar processo logístico; ➢ Agilizar processo de marcação das experiencias com agenda partilhada com os parceiros *premium*;
Shared Values	➢ Reforçar comunicação interna e objectivos da empresa e partilhar com os pontos de venda;
Style	➢ Qualidade no atendimento ao cliente; ➢ Foco na qualidade dos serviços disponíveis;
Staff	➢ Criar laços com os colaboradores dos pontos de venda; ➢ Visitas constantes aos parceiros; ➢ Recrutamento seletivo;
Skills	➢ Formação contínua aos colaboradores Odisseias e aos colaborados nos pontos de venda sobre os produtos Odisseias; ➢ Encorajar administradores a visitarem as insígnias e se apresentarem aos colaboradores dos pontos de venda;

2.9. Ilações a retirar do presente caso para a Gestão

Após a análise aprofundada do caso em estudo e uma vez aplicados os instrumentos de análise pedagógicos foi possível chegar a uma série de resultados que permitem retirar as conclusões abaixo descritas.

O caso descreve o mercado das caixas presente em Portugal e a sua evolução, tendo como objecto de análise a empresa Odisseias. A problemática em questão, surgiu quando a Odisseias teve de reformular toda a sua estratégia devido à falência inesperada, da empresa pioneira e mais forte concorrente, A Vida é Bela. Este acontecimento fez com que a Odisseias se tornasse líder de um mercado abalado pela desconfiança dos clientes, parceiros e distribuidores.

Quando uma determinada empresa sofre uma situação de crise, a sua imagem, assim como a dos restantes *players* do mercado, podem ser colocadas em causa. Esta situação obriga a tomadas de decisões repentinas, no entanto, as empresas devem ser capazes de contornar tais ameaças e atuar de forma estratégica e racional, retirando o máximo beneficio das suas vantagens, com o intuito de satisfazer e captar os seus potenciais clientes, evitando assim afastamento dos mesmos por motivos que a empresa não consegue controlar mas que influencia o mercado em que está inserida.

Nos últimos meses o sector em questão, tem sofrido várias mudanças, por esse motivo foi crucial a realização de um questionário, de modo a percepcionar a opinião dos consumidores em relação a estas ofertas e encontrar estratégias mais adequadas ao problema durante este projeto.

Apesar da crise económica que Portugal está a viver, a Odisseias apresenta um crescimento exponencial desde 2007, baseada numa estratégica de preço baixo e diferenciação mas também realçando as suas vantagens competitivas. A Odisseias aposta numa estratégia de preço baixo, não deve contudo descurar a qualidade do serviço, desde a contratação dos parceiros pela equipa comercial, passando pela rede de distribuição, imagem do produto exposto nas lojas até ao atendimento do cliente e na obtenção de questionários de satisfação, que têm sio uma constante preocupação para a Odisseias.

O sucesso pode ser alcançado ao realizar-se um planeamento bem estruturado, baseado em pesquisa e conhecimento do meio envolvente, criando vantagens competitivas. Desta forma concluímos que a gestão e o planeamento são a chave para a inovação num pais globalizado e tão informado. É fundamental que a organização analise a sua envolvente para que anteveja a concorrência e possa desta forma criar vantagens competitivas, adoptando estratégias adequadas ao seu sucesso no longo prazo. Algumas vezes as estratégias iniciais delineadas para a empresa são obrigadas a sofrerem alterações, pois surgem novas oportunidades que levam à reformulação da mesma de modo a se atingir uma posição vantajosa num mercado competitivo. A Odisseias mostrou estar atenta às tendências do mercado, quando em 2010, ao contrário dos seus concorrentes diretos, lançou uma nova área de negocio, as *Flash Promotions*, conseguindo desta forma alavancar as vendas e ganhar uma maior notoriedade junto dos potenciais consumidores.

O turismo em Portugal encontra-se em ascensão, inclusive o turismo interno, assim como a preocupação com beleza e bem estar também tem aumentado, o que influência a venda destes segmentos que se encontram em crescimento constante. A Odisseias deve apostar em se diferenciar, focar e reduzir custos. Os próximos tempos vão ser cruciais para a Odisseias poder manter o sector atrativo, deve por isso, apostar em comunicação pois é um dos eixos mais importante para a marca, a notoriedade e a longo prazo, quem sabe internacionalizar a marca.

É essencial reter que não existem estratégias certas ou erradas, assim como não existem soluções únicas de gestão ou estratégia. Uma empresa deve sim, estar constantemente atualizada e em evolução permanente de modo a acompanhar e se adequar às necessidades do sector, satisfazendo um mercado e públicos cada vez mais informados e exigentes.

Deseja-se que a Odisseias seja capaz de reinventar o mercado das experiências, mantendo a sua identidade, espírito de equipa e lealdade para com os seus clientes.

3. Bibliografia

Monografias (livros):

- Ansoff, I. (1965). Estratégia Empresarial. McGraw-Hill: São Paulo, 1977, (Trad. ed.1965)
- Ansoff, Igor. (1968) ***Corporate Strategy: an analytic approach to busines policy for growth and expansion.*** Edições: Penguim Books
- Booms (1981), B. H, Bitner, M.J, Marketing ***Strategies and organizations structures for service firms. American*** Marketing Association
- Carvalho, José Crespo e Filipe, José Cruz. (2006). Manual de estratégia: conceitos, prática e roteiro. Edições: Sílabo.
- Chandler, Alfred D. (1962***). Strategy and Structure, Chapter in the History of the Industrial Enterprise.*** MIT Press: USA
- Freire, Adriano. (2000). Estratégia sucesso em Portugal: Verbo
- Lindon, D., Lendrevive, J.Lévy, J., Dionisio, P., & Rodrigues. (2004). Mercator XXI, Teoria e prática do marketing. Lisboa: Dom Quixote
- Porter, Michael. (1980). ***Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors.*** Edições: Free Pass
- Quinn, James, Mintzberg, Henry, James, Robert M. (***1988). The Stategy process, concepts, contexts and cases.*** Prentice-Hall
- Rumelt, R., Schendel, D. E Teece, D. (1996). ***Fundamental Issues in Strategy***. Harvard Business School: USA
- Schimtt, B. (2004). Gestão da Experiência do Cliente – Uma Revolução no Relacionamento com os Consumidores. Tradução: de Raul Rubenich, Porto Alegre, Bookman
- Tzu, Sun, *The art of war*, Trad, Samuel B, London
- Wheelen, Thomas e Hunger, J. (2005), ***Strategic management and business policy: concepts and cases,*** Pearson

Referências não publicadas retiradas da internet:

- http://www.bizmix.eu/index.php/noticias/item/28-seja-feita-a-sua-vontade-o-caso-odisseias
- https://www.briefing.pt/marketing/16826-10-anos-de-qvida-e-belaq.html

- http://dn.pt/bolsa/interior.aspx?content_id=1511224
- http://economico.sapo.pt/noticias/groupon-e-um-dos-negocios-mais-copiados-no-mundo_153730.html
- http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/empresas-investem-experiencias-incentivar-publico-interno-599890
- http://google.com/trends/explore?hl=pt-BR#q=coolgift%2C%20a%20vida%20%C3%A9%20bela%2C%20odisseias%2C%20smartbox%20portugala%20vida%20%C3%A9%20bel&cmpt=q
- hipersuper.pt/2011/11/29/margarida-reis-directora-de-marketing-de-%E2%80%9Ca-vida-e-bela%E2%80%9D-%E2%80%9Ca-nossa-perspectiva-e-cada-vez-mais-iberica%E2%80%9D/
- http://jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/smartbox_abandona_o_mercado_portuguecircs.html
- http://marketeer.pt/2012/11/12/a-vida-e-bela-suspende-venda-e-operacao-de-vouchers/
- http://portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Paginas/NewDetail.aspx?newId={08CE5284-82BE-4579-9767-778AECD8417B}
- http://presstur.com/site/news.asp?news=17211
- http://rhturismo.net/index.php?option=com_content&task=view&id=15320
- http://www.rhturismo.net/index.php?option=com_k2&view=item&id=1593:mercado-dos-descontos-online
- http://static.publico.pt/pesoemedida/noticia.aspx?id=1567301&idCanal=57
- http://www.avidaebela.com/news/newsletter_aveb.htmlwww.briefing.com
- www.coolgift.com
- www.ixma.org
- www.meiosepublicidade.com
- www.odisseias.com

Outras Fontes:

- GFK
- NestSonda

4. Anexos

4.1. Anexo 1 - Questionário Mercado das Experiências em Portugal

1. Idade

2. Sexo

3. Grau de escolaridade

4. Estado Civil

5. Distrito

6. Profissão

7. Rendimentos do agregado familiar (valor médio mensal líquido em euros)

8. Em que ocasiões oferece presentes?

- ☐ Natal
- ☐ Aniversários
- ☐ Páscoa
- ☐ Dia dos Namorados
- ☐ Outras datas

9. Qual o valor médio anual que costuma gastar em presentes?

	Menos de 10 €	Entre 10€ a 20€	Mais de 20€
Familiares diretos	○	○	○
Outros Familiares	○	○	○
Amigos	○	○	○
Colegas	○	○	○

10. Qual considera ser o seu grau de conhecimento dos produtos e serviços de "experiências" em Portugal?
No caso de não ter qualquer conhecimento passe para a Questão 21

(não tenho qualquer conhecimento) 1 2 3 4 5 (conheço muito bem)

11. Quais as empresas que conhece que oferecem produtos e serviços de "experiências" em Portugal?

12. Já adquiriu caixas presente?
Em caso negativo passe para a Questão 20

- ◯ Sim
- ◯ Não

13. Com que objectivo adquiriu caixas presente?

- ◯ Para oferta
- ◯ Para uso próprio
- ◯ Outros

14. Quantas vezes já adquiriu caixas presente?

- ◯ Uma vez
- ◯ No máximo 3 vezes
- ◯ No máximo 10 vezes
- ◯ Mais de 10 vezes

15. Onde adquiriu as caixas presente?
Indique todas as formas que já utilizou para adquirir

- ☐ Internet
- ☐ Lojas Fnac
- ☐ Lojas Worten
- ☐ Hipermercados
- ☐ Outras lojas

16. Caso tenha adquirido algum caixas presente numa loja, pesquisou na internet antes de comprar?

- ◯ Sim
- ◯ Não

17. Das seguintes marcas que oferecem caixas presente, quais as que já comprou?
Indique todas as marcas que tenha adquirido

- ☐ A Vida é Bela
- ☐ Odisseias

- ☐ SmartBox
- ☐ Coolgift
- ☐ Outra

18. Qual a gama, ou as gamas que comprou?
Indique todas as gamas que já adquiriu

- ☐ Alojamento
- ☐ Aventura
- ☐ Spa
- ☐ Gourmet
- ☐ Multi Tema
-

19. Como avalia a utilização das experiências que adquiriu?
Indique numa escala de 1 a 5 (1=muito insatisfeito; 2=insatisfeito; 3= Nem satisfeito nem insatisfeito; 4= satisfeito; 5= muito satisfeito)

	1	2	3	4	5
Diversidade das experiências disponíveis	○	○	○	○	○
Serviço de Marcação	○	○	○	○	○
Realização da Experiência	○	○	○	○	○

20. Qual considera ser a importância dos seguintes factores na escolha da empresa de experiências? Indique numa escala de 1 a 5 (1=nada importante; 2=pouco importante; 3=indiferente; 4=importante; 5=muito importante).

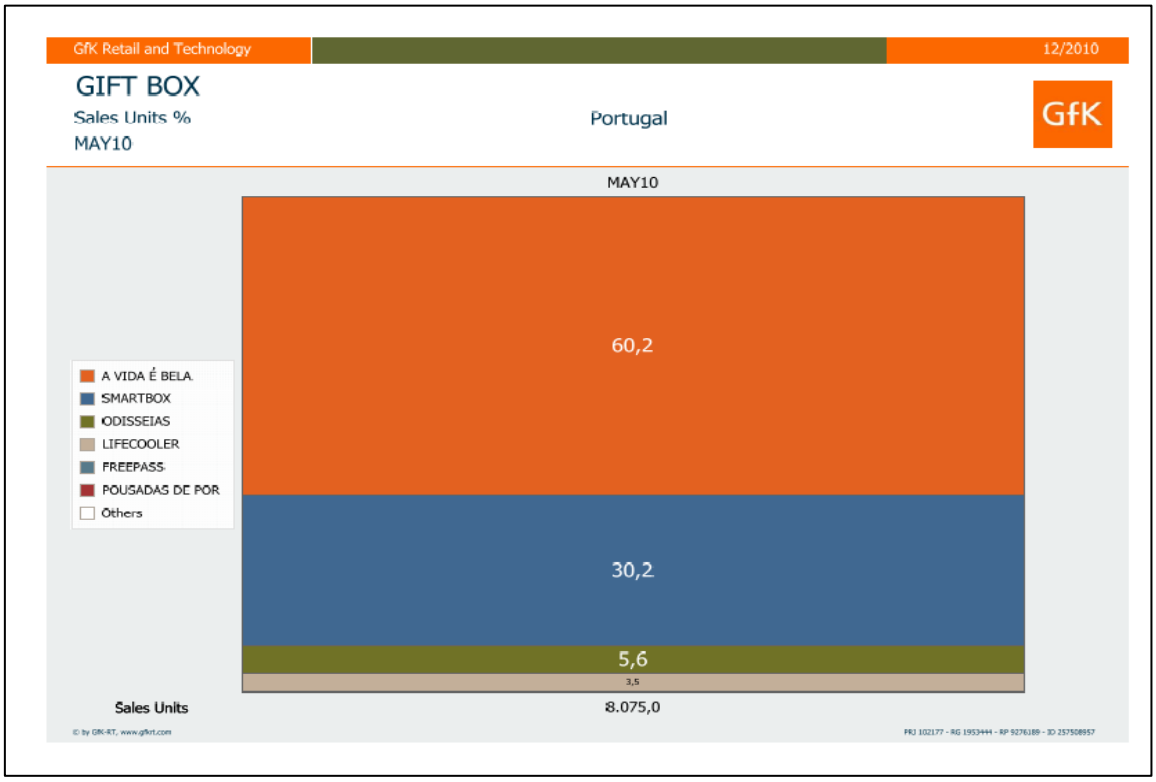
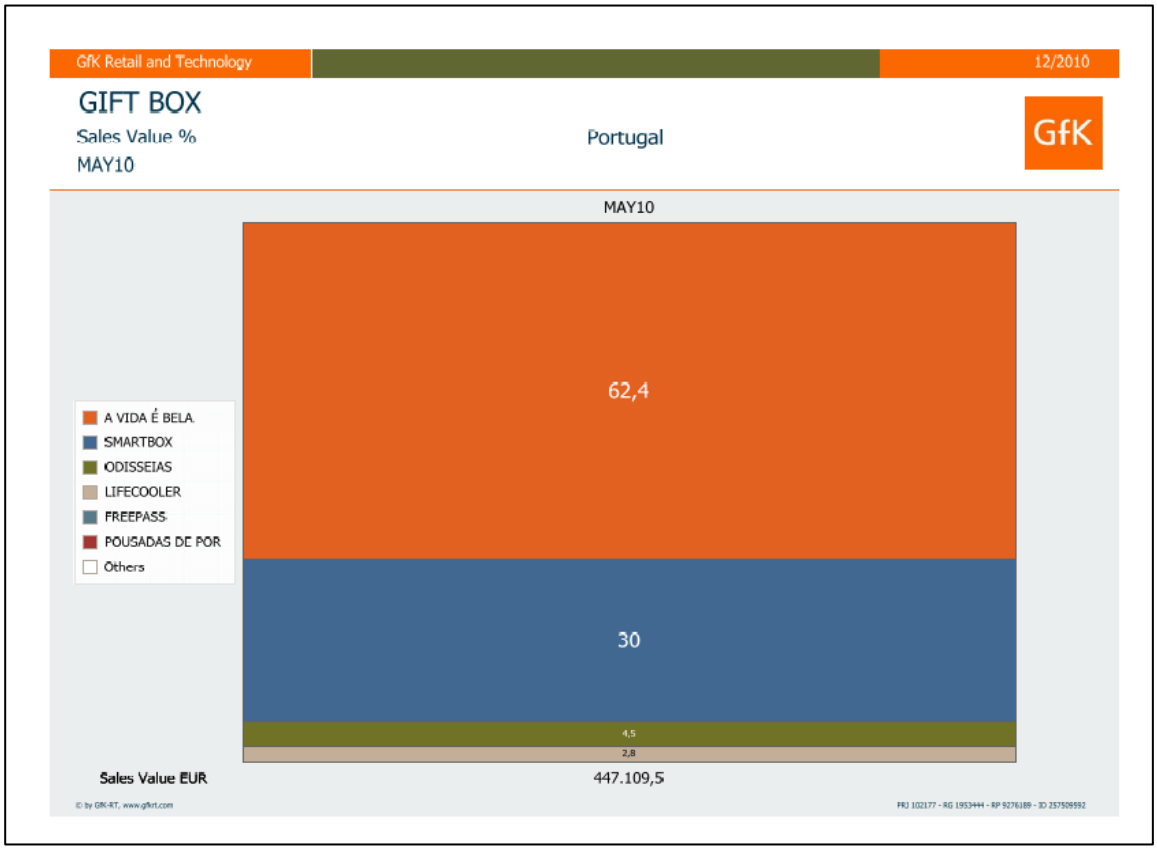
	1	2	3	4	5
Qualidade	○	○	○	○	○
Preço	○	○	○	○	○

	1	2	3	4	5
Originalidade	○	○	○	○	○
Diversidade	○	○	○	○	○
Reputação	○	○	○	○	○
Notoriedade	○	○	○	○	○

21. De que forma os últimos acontecimentos (falência) com a empresa "A Vida é Bela" influenciaram a sua percepção deste sector?

- ○ Influenciou muito negativamente
- ○ Influenciou negativamente
- ○ Não teve qualquer influência positiva nem negativa
- ○ Influenciou positivamente
- ○ Influenciou muito positivamente

22. Qual a probabilidade de aquisição futura de experiências?

- ○ Não compro de certeza
- ○ Provavelmente não comprarei
- ○ Provavelmente comprarei
- ○ Compro de certeza

4.2. Anexo 2 - Estudos Gfk Maio 2010