



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA

Tiago Emanuel Malta Gomes Vaz Carreto

**FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA E DESENVOLVIMENTO DO  
MODELO DE NEGÓCIOS – ESTUDO DE CASO**

Dissertação no âmbito do Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial orientada pela  
Professora Doutora Aldora Gabriela Gomes Fernandes e apresentada ao Departamento de  
Engenharia Mecânica da Universidade de Coimbra

Julho de 2022





FCTUC FACULDADE DE CIÊNCIAS  
E TECNOLOGIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

DEPARTAMENTO DE  
ENGENHARIA MECÂNICA

# Formulação da estratégia e desenvolvimento do modelo de negócios – estudo de caso

Dissertação apresentada para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial

## Strategy formulation and business model development- case study

Autor

**Tiago Emanuel Malta Gomes Vaz Carreto**

Orientador

**Aldora Gabriela Gomes Fernandes**

Júri

Presidente **Professor Doutor Luís Miguel D. F. Ferreira**  
Professor Auxiliar da Universidade de Coimbra

Vogais **Professora Doutora Cristela Maia Bairrada**  
Professora Auxiliar da Universidade de Coimbra

Orientador **Professor Doutora Aldora Gabriela Gomes Fernandes**  
Professora Auxiliar da Universidade de Coimbra

Colaboração Institucional

---



Morgado & C.A., S.A.

Coimbra, Julho, 2022





“O homem é do tamanho do seu sonho”





## Agradecimentos

Por toda a disponibilidade, todo o apoio, moral e científico, prestado e pelos excelentes contributos no decorrer deste estudo fico eternamente grato à Professora Doutora Aldora Gabriela Gomes Fernandes que demonstrou acreditar nas minhas capacidades mesmo sem nunca me ter lecionado qualquer aula previamente.

Agradeço também ao corpo docente do Departamento de Engenharia Mecânica da Universidade de Coimbra e a todos os meus professores que ao longo dos anos me transmitiram conhecimentos.

Neste caminho de trabalho e estudo, não seria possível chegar ao seu final sem o acolhimento que a Morgado & CA me dispensou e os conhecimentos que me proporcionou. No seu seio estou imensamente grato ao seu gestor executivo e ao seu diretor comercial que pela sua colaboração me deram a oportunidade de compreender o funcionamento *in loco* da empresa, e o auxílio sempre presente e prestável da minha orientadora como elo de ligação e de incentivo na empresa. E ainda a todos os colaboradores com quem trabalhei e me aconselharam.

Às minhas irmãs por toda a sua ajuda e encorajamento e a todos os amigos que acreditaram em mim ao longo desta jornada.

Por último, agradeço aos meus pais, sem a sua presença e a sua enorme paciência, todo o meu percurso académico não seria possível.



## Resumo

A presente dissertação é o resultado da conjugação dos conhecimentos adquiridos ao longo dos períodos de estudo universitário e dos conhecimentos adquiridos em contexto laboral e presencial no âmbito da atividade de uma empresa. A Morgado & CA, SA é uma empresa importadora e distribuidora de materiais e equipamentos eletrónicos e eléctricos para a indústria e a construção civil, operando no mercado há 45 anos e que tem como objetivo ser uma empresa de referência neste setor.

Um dos fatores cruciais para o desenvolvimento e uma boa administração empresarial é a sua gestão estratégica. Os líderes, os gestores e todos os colaboradores de uma organização devem saber exatamente a sua missão e estratégia, como é que a empresa funciona, qual é a sua origem, os seus objetivos e valores e qual a situação em que se encontra. O objetivo deste trabalho consiste no estudo da situação atual da empresa, na formulação da estratégia e no desenvolvimento de um modelo de negócios de forma a fortalecer a sua marca. Sendo assim, este estudo de pesquisa foi desenvolvido em várias etapas que permitiram atingir esses objetivos. Estas etapas contaram com a utilização de diversas e conceituadas ferramentas de análise estratégica e de negócios que foram aplicadas ao estudo do caso. A utilização destas ferramentas permitiu não só uma análise detalhada acerca de quais os pontos fracos e os assuntos críticos para a organização, mas também conhecer quais são os pontos fortes e chegar à conclusão de que há bastantes oportunidades a serem exploradas.

O desenvolvimento do modelo de negócios proposto pretende endereçar os desafios relativos ao processo de negociações que a empresa pratica, com uma especificação no fortalecimento da imagem da marca da empresa, tendo em foco uma estratégia de penetração no mercado através da diferenciação.

**Palavras-chave:** Estratégia, Gestão estratégica, Modelo de negócios, Gestão de marca



## Abstract

This dissertation is the result of the consolidation of academic knowledge and insights gathered during an in-person internship within a company's activity, in the interest of combining all of it and applying it to a particular situation. Morgado & CA, SA is a company that imports and distributes electric and electronic equipment and materials for industrial and civil construction, which has been in the market for 45 years and aims to be a leading company in this sector.

A major factor for the development and good administration of a business is its strategic management. Leaders, managers, and all employees of an organization must know exactly how the company works, its origins, goals, values and how it's currently doing.

The objective of this paper is to study the company's current situation, formulate a strategy, and develop a business model in order to strengthen its brand. Therefore, this research study was developed in several stages that allowed the development of those objectives. The stages included the use of several renowned strategic and negotiating analysis tools that were applied to the case study. These tools allowed not only a detailed analysis of which weaknesses and issues are critical to the organization but also helped us get to know what its strengths are. Furthermore, they allowed us to conclude that there are a lot of opportunities to be explored.

The development of the proposed business model aims to address the challenges related to the negotiation process implemented by the company, along with the strengthening of the company's brand image, while focusing on a market entry strategy through distinction.

**Keywords** Strategy, Strategic Management, Business Model, Branding



---

## Índice

Índice de Figuras .....	xi
Índice de Tabelas .....	xii
Siglas .....	xiv
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Enquadramento .....	1
1.2. Objetivos.....	2
1.3. Metodologia de Investigação.....	3
1.4. Estrutura da Dissertação .....	3
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	7
2.1. Estratégia .....	7
2.1.1. Gestão Estratégica .....	8
2.1.2. Formulação da Estratégia .....	10
2.1.3. Pilares da Estratégia.....	11
2.1.4. Análise Estratégica .....	13
2.1.4.1. Análise do Ambiente Externo.....	13
2.1.4.2. Análise do Ambiente Interno.....	15
2.1.4.3. Análise SWOT.....	16
2.1.5. Opções Estratégicas .....	16
2.2. Modelo de Negócios .....	18
2.2.1. Business Model Canvas .....	19
2.2.2. Value Proposition Canvas .....	22
2.2.3. Modelo de Negócios versus Estratégia.....	23
2.3. Gestão de Marca .....	24
2.3.1. Valor da Marca .....	25
2.3.2. Posicionamento.....	26
2.3.3. Branding num Contexto B2B .....	27
2.4. Sumário.....	30
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	33
3.1. Overview da Metodologia .....	33
3.2. Plano de Investigação .....	34
3.3. Recolha de Dados .....	36
4. ANÁLISE ESTRATÉGICA DO ESTUDO DE CASO .....	39

---

4.1.	Identidade Organizacional.....	39
4.1.1.	Visão, Missão e Valores .....	39
4.1.2.	Produtos e Serviços .....	40
4.1.3.	Segmentação de Clientes e Mercados Geográficos.....	41
4.2.	Análise da Envolveinte Externa .....	42
4.2.1.	Análise de PEST.....	42
4.2.2.	Análise da Arena de Negócios e as Cinco Forças de Porter .....	45
4.3.	Análise da Envolveinte Interna .....	47
4.3.1.	Análise da Cadeia de Valor .....	47
4.3.2.	Análise de Recursos e Capacidades e Análise VRIO .....	49
4.4.	Análise de SWOT.....	52
4.5.	Valor e Posicionamento da Marca .....	55
5.	FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA .....	57
6.	DEFINIÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS.....	61
6.1.	Análise da Proposta de Valor .....	61
6.2.	Modelo de Negócios.....	62
7.	CONCLUSÕES.....	69
7.1.	Contributos Práticos .....	69
7.2.	Limitações, Recomendações e Estudos Futuros .....	71
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	75
	APÊNDICE A – Questionário de Análise Estratégica.....	79
	APÊNDICE B – Plano estratégico .....	85

---

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Fases da Investigação .....	3
Figura 2 – Processo da gestão estratégia .....	9
Figura 3 – Pilares da Estratégia .....	12
Figura 4 – Modelo das cinco forças de Porter .....	14
Figura 5 – O Modelo da cadeia de valor .....	15
Figura 6 – Matriz da análise SWOT .....	16
Figura 7 – Opções estratégicas .....	17
Figura 8 – Estrutura de um modelo de negócios .....	19
Figura 9 – <i>Business model canvas</i> .....	20
Figura 10 – <i>Value Proposition Canvas</i> .....	22
Figura 11 – Posicionamento de uma marca .....	27
Figura 12 – O modelo CBBE aplicado a negócios B2B.....	29
Figura 13 – <i>Research Onion Framework</i> .....	33
Figura 14 – Calendarização do projeto de investigação .....	35
Figura 15 – Análise de PEST da Morgado & CA .....	43
Figura 16 – Arena do setor de negócios da Morgado & CA .....	45
Figura 17 – Análise das 5 forças de Porter da Morgado & CA.....	46
Figura 18 – Cadeia de Valor da Morgado & CA.....	48
Figura 19 – Análise de SWOT do estudo de caso .....	53
Figura 20 – Modelo de negócios proposto para a Morgado & CA .....	63

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Objetivos e Métodos de Investigação.....	37
Tabela 2 – Análise de recursos e capacidades.....	49
Tabela 3 – Análise VRIO .....	50
Tabela 4 – Modelo CBBE do estudo de caso.....	55



## **Siglas**

B2B – *Business to Business*

B2C – *Business to Consumer*

BMC – *Business Model Canvas*

CA – Companhia

CBBE – *Customer Based Brand Equity*

CEO – *Chief Executive Officer*

CTT – Correios, Telégrafos e Telefones de Portugal

ERP – *Enterprise Resource Planning*

I&D – Investigação e Desenvolvimento

PEST – Política, Económica, Social e Tecnológica

PME – Pequena e Média Empresa

PRR – Plano de Recuperação e Resiliência

SA – Sociedade Anónima

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treats*

VPC – *Value Proposition Canvas*





# 1. INTRODUÇÃO

O primeiro capítulo da dissertação tem como objetivo apresentar os motivos que guiam este estudo de pesquisa e a sequência de eventos que possibilitaram a escrita da dissertação. Deste modo, o capítulo é iniciado com um enquadramento teórico e prático acerca do tema estudado. Seguidamente, são definidos os objetivos desta pesquisa a metodologia de investigação aplicada, e finalmente, é apresentada a estrutura da dissertação.

## 1.1. Enquadramento

O conceito de estratégia é dos termos mais estudados no mundo empresarial e conta com o desenvolvimento de inúmeras definições, teorias e ferramentas.

De acordo com Whittington et al. (2020) a importância da estratégia foi pela primeira vez mencionada pelo filósofo militar chinês Sun Tzu (500 AC) na obra *The Art of War*. Ao longo dos anos, especialmente entre 1950 e 1960, as empresas que se encontravam em crescimento constante e viam aumentar a complexidade das suas operações começaram a experimentar dificuldades na gestão de controlo e tomada de decisões, o que levou os gestores a elaborar planos e a delinear objetivos. O aumento exponencial destas questões e problemas resultou num natural surgimento de estudos e artigos acerca do conceito de estratégia empresarial.

A estratégia foi formalmente introduzida num contexto de negócios por Alfred Chandler (1962) sendo por este facto, considerado o fundador da estratégia. Igor Ansoff foi também uma referência de destaque no estudo da estratégia corporativa entre 1960 e 1970 (Martinet, 2010).

É de facto necessário um constante controlo e adaptação das ações estratégicas por detrás de uma empresa, pois o meio envolvente está em constante progresso e para alcançar estabilidade um negócio tem de se manter continuamente alinhado e com foco nos objetivos que pretende alcançar. No fundo as estratégias definem a eficiência pela qual uma organização atinge os seus objetivos ao satisfazer as necessidades do cliente (Fuertes et al., 2020).

O modelo de negócios foi uma das grandes palavras-chave durante o surgimento do *boom* da Internet (Magretta, 2002). A implementação dos computadores e a constante evolução industrial deram origem à introdução deste novo conceito que começou a ser

amplamente utilizado em ambientes empresariais. Dado ser um conceito relativamente recente, a literatura acerca da sua origem é muito limitada. De acordo com Goyal et al. (2017) a definição de modelo de negócios passou por muitas variações e transformações que vinculam o termo aos diferentes componentes operacionais e estratégicos. Shafer et al. (2005) consideram o modelo de negócios como uma representação da lógica central e subjacente de uma empresa e das escolhas estratégicas para criar e capturar valor dentro de uma rede de valor. Este conceito está presente na realidade de todas as empresas e é crucial para o alinhamento entre as operações que geram valor, o pensamento estratégico por detrás do negócio e a perceção dos seus *stakeholders*, de maneira a gerar e entregar valor a todos os seus clientes. Um modelo de negócio sustentável não só garante produtividade, mas também garante vantagem competitiva (Munna, 2021).

Para além da eficiência e dos processos como os negócios fluem no meio envolvente de uma empresa, surge também a necessidade de destaque e diferenciação. A imagem da marca de uma empresa é essencial para que haja uma perceção da mesma no cliente, posicionando a marca e criando valor. Marcas fortes levam à criação de consciência e possibilitam que o público julgue, ou seja, o público geral pode entender, com base na marca o espírito da empresa e a promessa que ela oferece (Mihajlović et al., 2020). A consciência do cliente sobre a marca é cada vez mais influente no mundo dos negócios, como tal, passa pela estratégia das empresas gerir e explorar a mesma como uma ferramenta para melhorar a sua vantagem competitiva e aumentar as vendas em relação aos concorrentes.

Com o presente estudo é aceite o desafio de fortalecer a marca de uma PME, importadora e distribuidora, que atua no ramo da indústria eletrónica e de construção civil, tendo por base uma análise estratégica que resultará assim numa proposta de formulação da estratégia e de definição do modelo de negócios da empresa.

## **1.2. Objetivos**

A presente dissertação tem como objetivo a redefinição do modelo de negócios de uma empresa, tendo em conta uma abordagem estratégica para o fortalecimento da imagem da marca da empresa.

Deste modo, de forma a cumprir este objetivo, torna-se necessário abordar a pesquisa com um raciocínio estratégico, apoiado através dos seguintes objetivos específicos:

- Objetivo 1: Analisar a situação atual da empresa, através de ferramentas de apoio à análise estratégica;
- Objetivo 2: Formular a estratégia da empresa com base na análise estratégica;
- Objetivo 3: Desenvolver do modelo de negócios da empresa, de forma a fortalecer a marca da empresa.

### 1.3. Metodologia de Investigação

O *framework* proposto por Saunders et al. (2019) guia a realização desta pesquisa.

Como se trata de um estudo de caso exploratório, foram utilizados métodos exclusivamente qualitativos baseados em entrevistas semiestruturadas. Foram feitas três entrevistas, com uma duração média de uma hora e vinte minutos. A pesquisa com um raciocínio estratégico e exploratório, dividiu-se a pesquisa em seis fases como se pode verificar na Figura 1.

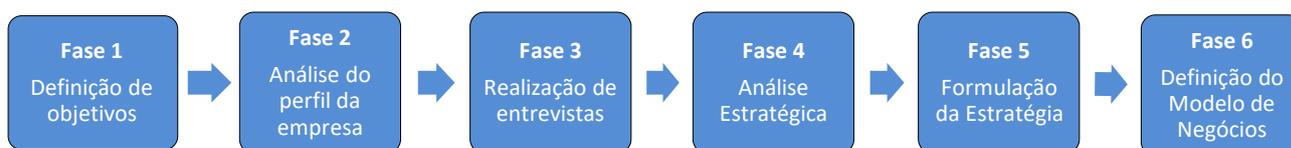


Figura 1 – Fases da Investigação

### 1.4. Estrutura da Dissertação

A presente dissertação está estruturada em sete capítulos, o primeiro capítulo tem como propósito apresentar e introduzir o trabalho desenvolvido. Deste modo, é feito um enquadramento do problema, são definidos os principais objetivos e a metodologia usada para a investigação, bem como a estrutura do documento.

No segundo capítulo é apresentado o enquadramento teórico dos três principais temas que orientam esta dissertação: estratégia, modelo de negócios e gestão da marca ou *branding*. Deste modo, são expostos conteúdos teóricos e é feita uma revisão dos estudos primórdios, dos estudos atuais e das principais ferramentas desenvolvidas e cientificamente reconhecidas, de forma a alcançar resultados com bases teóricas comprovadas para servirem

de suporte a esta investigação. Por fim, é feita uma análise crítica do autor em relação aos três temas apresentados e como estes se relacionam entre si.

No terceiro capítulo é apresentada a abordagem e a metodologia de investigação utilizadas para a realização da pesquisa. De seguida são explicadas todas as práticas necessárias para o desenvolvimento do estudo e também justificados os procedimentos adotados para a recolha e análise de dados.

Após ser apresentada a metodologia, neste capítulo é explicado o estudo de caso da empresa. Inicialmente é apresentada a identidade organizacional da empresa, explicitando assim qual a visão de futuro, missão e valores da companhia, seguindo-se dos seus principais produtos, serviços e clientes. Posteriormente é feita toda uma análise da envolvente externa e interna da companhia e também do valor e posicionamento da marca.

O quinto capítulo tem como objetivo selecionar e justificar a estratégia a ter em conta após ter sido feita a análise estratégica da empresa. É assim apresentada a opção estratégica e as suas bases, direções e métodos para seguir a mesma.

Após a análise e a formulação da estratégia, é apresentado o modelo de negócios com recurso à ferramenta *Business Model Canvas*(BMC) de maneira a seguir os pilares e objetivos estratégicos da empresa. É feita uma análise à proposta de valor da empresa, e seguidamente apresentado o modelo detalhadamente explicado.

Por fim o último capítulo tem como objetivo apresentar um breve sumário das respostas aos objetivos da investigação, identificar quais os principais fatores que acabaram por limitar este estudo de pesquisa e dar a conhecer quais as questões e temas que possam vir a ser abordados em estudos futuros.





## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Este capítulo apresenta o estado de arte da literatura relativa ao tema da presente dissertação, permitindo que o leitor adquira uma base sólida para identificar e distinguir os conceitos usados na mesma e obtenha o conhecimento necessário para compreender e analisar inteiramente todos os passos que foram dados para alcançar os resultados.

Deste modo, o foco deste capítulo é apresentar uma visão geral do caminho a percorrer para que seja possível uma redefinição do modelo de negócios. Começando pela introdução do conceito de estratégia que é essencial para perceber a importância da adoção de um pensamento estratégico para a diferenciação positiva de uma empresa. Seguidamente é introduzido o tópico acerca do modelo de negócios e a sua caracterização de maneira a especificar como é que este deve ser analisado de maneira a criar valor, e finalizando com o tema da gestão de marca, também conhecido como *branding*, um conceito que explora a imagem de uma marca e o seu fortalecimento.

Os conceitos teóricos foram obtidos através de uma pesquisa online de obras e de artigos em websites tais como nomeadamente o *ResearchGate*, *Google Scholar* e *ScienceDirect*.

### 2.1. Estratégia

A estratégia é uma pesquisa detalhada de um plano de ação que irá desenvolver a vantagem competitiva de uma empresa, é um processo iterativo que começa com o reconhecimento de onde é que a empresa está e o que tem agora, sendo que as suas diferenças entre os concorrentes são a base da sua vantagem (Henderson, 1989).

Existem várias abordagens sobre estratégia provenientes do estudo de diferentes autores, porém elas partilham um objetivo comum, a diferenciação e criação de valor perante os restantes concorrentes, com uma visão focada no futuro.

Porter (1996) respondeu à questão “O que é a estratégia?” e desenvolveu conceitos e modelos que revolucionaram o estudo do pensamento estratégico das empresas que ainda hoje são usados. Drucker (1994) considera que a estratégia é a teoria de como uma empresa pode alcançar vantagem competitiva; Mintzberg (2008) estudou as estratégias e os processos

pelas quais elas se desenvolvem tentando descobrir padrões nas organizações e investigando as suas origens pois considera que a estratégia é um padrão ao longo de um fluxo de decisões que depende de consistência ao longo do tempo.

No âmbito desta dissertação e dados os passos que foram executados para a formulação da mesma, o autor considera que a estratégia passa por um conjunto de ações e compromissos que geram valor e vantagem competitiva, podendo ser ajustados ao longo do tempo através de uma avaliação constante e respetivo controlo, indo assim de encontro à definição de estratégia de Porter (1996).

### **2.1.1. Gestão Estratégica**

O termo gestão estratégica tornou-se numa prática essencial para a longevidade de qualquer tipo de empresa, sendo já uma prática enraizada nas organizações, independentemente da fase em que estas se encontrem. Crosby e Cleveland (1991) consideram que o termo vai para além do que é uma ferramenta de gestão, constituindo um *mindset*, uma abordagem a ter com a intenção de olhar para as mudanças no ambiente interno e externo que confrontam os gestores e a empresa. De acordo com Drucker et al. (1993) a principal tarefa da gestão estratégica é pensar na missão global de uma empresa, o que leva a estabelecer metas, estratégias e decisões hoje para os resultados de amanhã.

Mais recentemente, Thongsookularn (2019) define o objetivo da gestão estratégica como a criação de oportunidades para o futuro a longo prazo, incluindo a otimização de quaisquer chances para os dias futuros.

Suportando os factos de que a gestão estratégica é mais do que um simples conceito teórico, os autores Teckle et al. (2019) consideram que gestão estratégica é uma prática, que passa pelo foco no desempenho organizacional e o papel dos gerentes na formação desse desempenho. Os autores afirmam também que para se usar ferramentas de gestão estratégica é necessário ter um *framework* mental e uma abordagem estratégica e analítica, propondo que a abordagem estratégica consiste em quatro elementos:

- Deve ser orientada para o futuro e reconhecendo que o ambiente vai mudar, tentar antecipar os eventos ao invés de reagir aos mesmos.
- Ter em conta as várias componentes do ambiente externo à empresa
- Focar-se em garantir coerência entre o ambiente e a organização (incluindo a sua missão, visão, objetivos, estratégias, estruturas e recursos).

- Para finalizar, é importante reconhecer que toda esta abordagem estratégica é um processo, que deve estar aberto a mudanças de objetivos e atividades dependentes das circunstâncias do ambiente que envolve a empresa.

Crosby e Cleveland (1991) sugerem também nove passos para um processo de gestão estratégica:

- 1) Concordância e iniciação do processo de gestão estratégica.
- 2) Identificação e clarificação da missão, objetivos e estratégias atuais.
- 3) Identificação das forças e fraquezas internas da empresa.
- 4) Avaliação das ameaças e oportunidades do ambiente externo.
- 5) Identificação dos principais *stakeholders* e suas expectativas.
- 6) Identificação dos principais problemas estratégicos enfrentados pela organização.
- 7) Análise de estratégias de forma a resolver os problemas do passo 6).
- 8) Implementação da estratégia.
- 9) Monitorização e avaliação da *performance* estratégica.

Em estudos mais recentes, Fred e Forest (2016) afirmam que gestão estratégica é a arte de formular, implementar e avaliar decisões multifuncionais que permitem a organização alcançar os seus objetivos e criar diferentes oportunidades para o futuro, considerando que o processo de gestão estratégia consiste em três etapas (Figura 2):



Figura 2 – Processo da gestão estratégia  
Adaptado de Fred e Forest (2016)

- **Formulação:** Para além de incluir o desenvolvimento de uma missão visão e estabelecimento de objetivos a longo prazo, esta fase inicial passa também por uma identificação das forças e fraquezas internas da empresa e avaliação das

oportunidades e ameaças externas de maneira a que seja possível identificar uma estratégia e uma direção a seguir.

A formulação da estratégia é o coração da gestão estratégica, e quando correta pode assegurar às organizações mais vantagem competitiva e sinergia (Thongsookularn, 2019).

- **Implementação:** É a fase em que se colocam as estratégias em ação, e como tal é necessária a mobilização de todos os colaboradores da empresa, pois afeta todos os departamentos. É a fase mais difícil da gestão estratégica pois requer disciplina, compromisso, sacrifício e muitos fatores de relacionamento pessoal. Quando mal implementada, a estratégia pode vir a causar o efeito oposto ao que se esperava e como tal é necessário haver uma fase de avaliação e controlo.
- **Avaliação e controlo:** A avaliação da estratégia é necessária porque o sucesso hoje não é garantia de sucesso amanhã (Fred e Forest, 2016). Tal como foi dito anteriormente, depois de implementada, uma estratégia deve ser avaliada e controlada, pois todas as estratégias estão sujeitas a fatores externos e internos.

A gestão estratégica é, assim, um processo que permite uma melhor análise de operações por parte de uma empresa, o seu desenvolvimento continuo e ajuda a definir e alcançar objetivos de forma a tornar-se mais competitiva.

### 2.1.2. Formulação da Estratégia

Um gestor de estratégia deve conhecer e definir, com base em diagnósticos internos e externos, quais são as estratégias mais indicadas que permitem chegar a uma vantagem competitiva sobre os concorrentes da empresa (Fuertes et al., 2020). A formulação e gestão estratégica tratam da especificação da visão, missão, valores e dos objetivos da organização através de uma análise alinhada com o ambiente que envolve a empresa, a elaboração de estratégias e objetivos a longo prazo, para seguidamente passar às fases de implementação, avaliação e controlo.

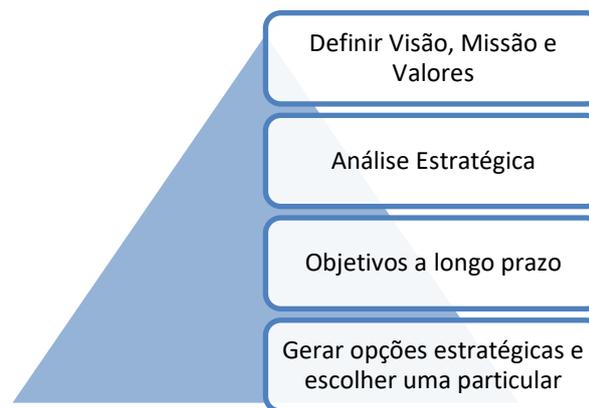


Figura 3 – Pirâmide da Formulação da Estratégia  
Adaptado de Thongsookularn (2019)

De maneira a trabalhar o futuro de uma empresa e utilizar estratégias eficazes, é necessário numa fase inicial decidir qual o rumo que a empresa quer tomar. A razão da empresa existir, qual o seu papel atual e onde é que quer estar no futuro são questões base, que quando respondidas dão um propósito à organização e definem o seu papel na sociedade.

Uma empresa não existe sozinha, e como tal há todo um ambiente envolvente que influencia todas as decisões que possam ser tomadas. Desde a sua cadeia de valor até às organizações rivais, todo este ambiente tem de ser analisado para que seja possível gerar opções estratégicas e formar objetivos, seja a curto como a longo prazo. Os objetivos de longo prazo podem ser comparados como uma ponte que conecta visões e as metas para criar formas concretas de atividades empresariais (Thongsookularn, 2019).

Após a conclusão da análise ambiental e dos objetivos de longo prazo, há informação e dados suficientes para que se gerem as possíveis opções estratégicas a tomar. Dependendo da direção estratégica anteriormente definida pela organização, é assim possível optar pela escolha de uma estratégia em particular.

### 2.1.3. Pilares da Estratégia

Para suportar uma forte estratégia é necessária a definição de objetivos e desenvolvimento de um plano de como os atingir, para que todos os colaboradores envolvidos num negócio tenham uma ideia clara e objetiva do que esperam alcançar, e como tal ter um caminho a seguir, estando cientes dos indicadores e dos fatores que são críticos,

pois só esse conhecimento permite a sua melhoria ou correção. O propósito deve estar no centro da estratégia, orientar todos os departamentos de uma empresa e definir a natureza do trabalho que deve ser feito (Montgomery, 2008).

De acordo com Whittington et al. (2020) existem quatro pilares necessários para uma organização definir a sua estratégia, representados na Figura 3:

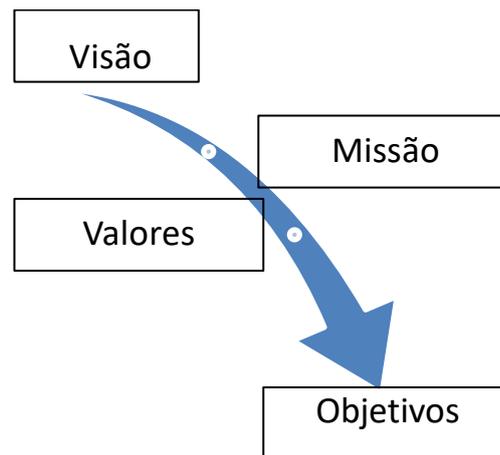


Figura 3 – Pilares da Estratégia  
Adaptado de Whittington et al. (2020)

- **Visão:** A visão está relacionada com a inspiração e foco no futuro, com o que é que a organização pretende alcançar, fornecendo assim direção estratégica. A visão guia os colaboradores. É um conceito centrado na mudança e retrata um futuro credível realista, inspirador e melhor do que o *status quo* (O’Connell et al., 2011).
- **Missão:** A missão esclarece os clientes, *stakeholders* e todos os colaboradores sobre qual é a razão do ser da empresa e responde ao porquê da sua existência. Segundo Drucker et al. (1993) cada instituição existe para fazer uma diferença distinta na vida dos indivíduos e na sociedade, a missão é esse ato de fazer essa diferença. É parte do propósito estratégico de uma empresa, mas não deve ser confundido como tal.
- **Valores:** A declaração de valor informa toda a comunidade que envolve uma organização, desde os clientes até aos *shareholders*, sobre quais são as principais crenças por detrás da sua visão e missão e definem a maneira como esta deve operar. Segundo um estudo feito por (Teckle et al., 2019) as duas dimensões de valor mais populares entre as empresas são o compromisso com a integridade e o compromisso

com os clientes, e quando os membros de uma organização adotam um conjunto comum de valores, vão agir de forma unida sempre que tiverem de lidar com várias questões e problemas.

- **Objetivos:** Os objetivos são *outcomes* específicos que a organização quer alcançar, tornando assim a missão mais concreta. Frequentemente são expressos em termos financeiros característicos como por exemplo o nível de vendas e de lucros e baseados no posicionamento de mercado.

Estes quatro conceitos completam a estratégia, e apesar de se poderem tornar muito abrangentes proporcionam uma base para a motivação e alinhamento dos objetivos com a organização. As declarações de visão, missão e valores são essenciais para que as empresas se posicionem no ambiente competitivo, e sua declaração permite que elas se comuniquem com seus *stakeholders* e separem um negócio do outro, deixando claras suas características (Onyedi & Üniversitesi, 2019).

#### **2.1.4. Análise Estratégica**

A análise estratégica é um processo através do qual é possível fazer uma pesquisa sobre o ambiente interno e externo à volta de uma empresa, com o objetivo de chegar a conclusões capazes de orientar o progresso no alcance dos objetivos estratégicos.

De acordo com David e David (2014) a análise estratégica permite avaliar a situação inicial, avaliar a situação dentro e fora da empresa e seguidamente revelar os fatores que poderão causar mudanças no ambiente.

##### **2.1.4.1. Análise do Ambiente Externo**

As empresas não operam num ambiente individual. Existem diversos fatores externos que as influenciam e que são também influenciados pelas operações das empresas. A influência entre uma organização e seu ambiente externo é recíproca: a organização influencia o ambiente externo através dos seus produtos e serviços e o ambiente externo tem uma influência direta dentro da organização (Muscalu et al., 2016).

Após a definição da visão, missão e valores de uma empresa, a análise do ambiente externo é assim essencial para monitorizar todo o meio envolvente, permitindo às organizações explorarem as suas oportunidades e antecipar e detetar ameaças que condicionam o seu funcionamento e preparar cenários para eventuais mudanças e incertezas.

O ambiente externo está dividido entre ambiente geral e ambiente específico. O ambiente geral é o meio mais abrangente que envolve todo um macro ambiente, que envolve toda a sociedade, as empresas e comunidades, podendo influenciar fortemente decisões estratégicas.

A ferramenta de análise do meio geral mais utilizada é a análise de PEST. É uma ferramenta de planeamento estratégico usada para avaliar o impacto que variáveis socioculturais, tecnológicas, económicas e político-legais podem ter numa organização e garante que se tenham ponderado todos os potenciais riscos e problemas (Rastogi e Trivedi, 2016). Apesar desta ferramenta ter diversas variações (PEST, PESTEL, SLEPT) a literatura não é específica quanto à sua origem e detalhes.

O ambiente específico é um ambiente mais competitivo e mais próximo de uma empresa, sendo composto assim por diversas organizações específicas que interagem entre si. Porter (1979) defende que a força e as faces competitivas mais fortes determinam a lucratividade de uma indústria e, portanto, são de grande importância na formulação da estratégia, sendo elas: a rivalidade entre os concorrentes, o poder de negociação dos fornecedores e dos clientes, a ameaça de produtos substitutos e a entrada de novos concorrentes., representadas na Figura 4

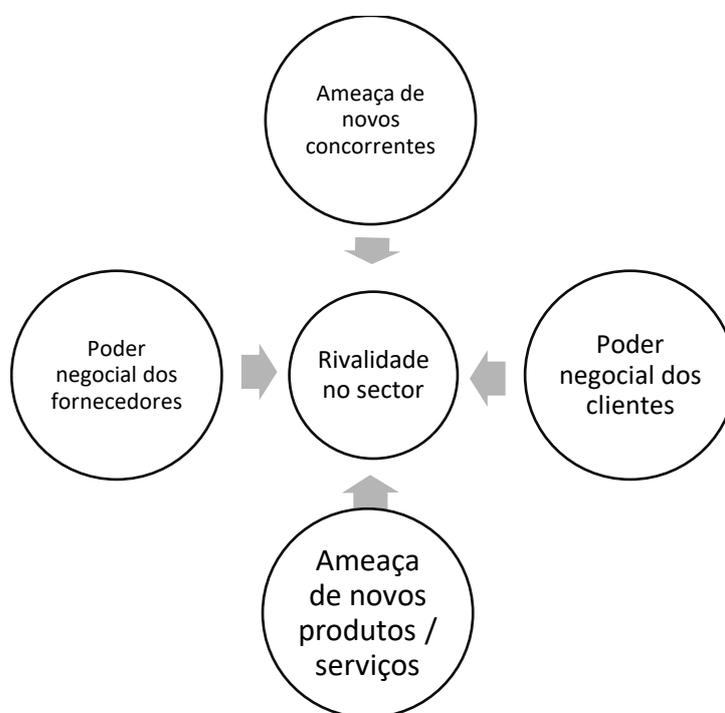


Figura 4 – Modelo das cinco forças de Porter  
Adaptado de Asad (2012)

Porter enfatiza as ações que uma empresa pode realizar para obter lucros elevados criando posições privilegiadas no mercado ou na indústria contra as forças competitivas (Asad, 2012). Neste modelo a rivalidade e o ambiente específico da empresa são assim avaliados através dos consumidores, fornecedores, concorrentes e a possibilidade da criação de novos produtos.

#### 2.1.4.2. Análise do Ambiente Interno

O ambiente interno consiste na gestão das forças e fraquezas internas dentro de uma empresa tendo em conta a qualidade e quantidade dos recursos existentes na organização com o propósito de os utilizar o mais eficientemente possível. As ferramentas teóricas mais utilizadas para proceder à análise do ambiente interno são o modelo da cadeia de valor e a análise SWOT.

O objetivo do modelo da cadeia de valor de Porter (1989) é entender como é que uma empresa cria e adiciona mais valor para o consumidor final de maneira a construir uma forte estratégia competitiva. Este modelo, representado na Figura 5, tem como foco os sistemas e a maneira como as matérias-primas (*Inputs*) são transformadas no produto final (*outputs*). As atividades de uma organização são assim divididas em duas: as atividades primárias (logística de entrada e saída, operações, *marketing* e vendas, e serviço) tendo uma relação direta com a criação física, venda, manutenção e suporte de um produto ou serviço, e as atividades de apoio ou secundárias (infraestrutura, gestão de recursos humanos, desenvolvimento tecnológico, e compras) que prestam auxílio às atividades primárias.

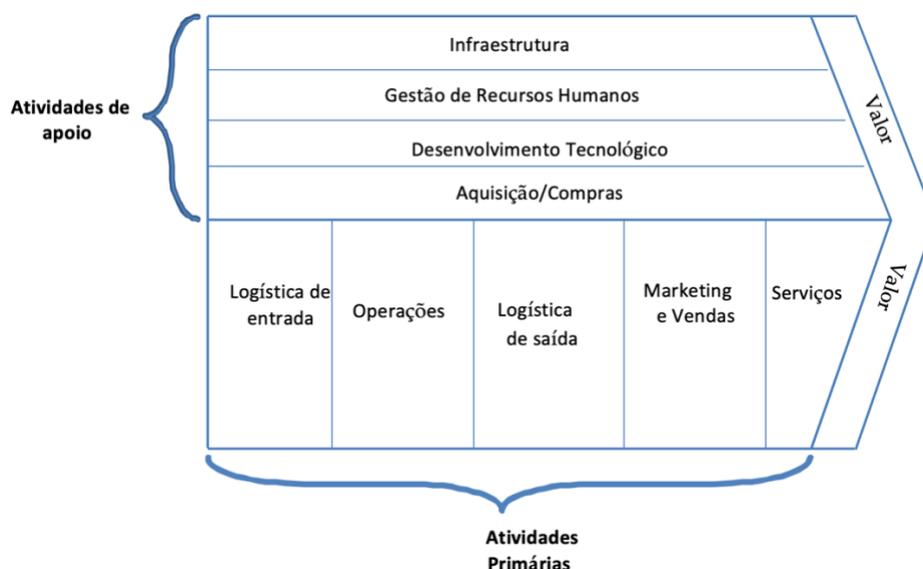


Figura 5 – O Modelo da cadeia de valor  
Adaptado de Porter (1989)

### 2.1.4.3. Análise SWOT

De acordo com Benzaghta et al. (2021) a análise SWOT teve origem no início dos anos 1950 na *Harvard Business School*, usada pelos professores George Smith Jr. e Roland Christensen para analisar estudos de caso. Esta ferramenta avalia não só fatores do ambiente interno (forças e fraquezas) mas também fatores provenientes do ambiente externo (oportunidades e ameaças). A ferramenta, apresentada na Figura 6, é de análise simples e pode fornecer uma interpretação dos pontos fortes e fracos de um negócio, usada com base nos recursos para avaliar as forças, fraquezas oportunidades e ameaças dos negócios.

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	<i>Strengths</i> (Forças)	<i>Weaknesses</i> (Fraquezas)
Fatores Externos	<i>Opportunities</i> (Oportunidades)	<i>Threats</i> (Ameaças)

Figura 6 – Matriz da análise SWOT  
Adaptada de Benzaghta et al. (2021)

A análise de SWOT pode ser usada em qualquer tipo de planeamento, até mesmo em projetos pessoais, o que contribui para a sua notoriedade no que toca à gestão estratégica.

A análise e gestão estratégica é uma atividade em constante labor, pois há sempre falhas e oportunidades que podem ser melhoradas de forma a acrescentar valor. Como tal, depois da formulação e implementação de uma estratégia, é necessária a sua avaliação e todo o processo é repetido periodicamente para manter a estratégia de uma organização coerente e controlada.

### 2.1.5. Opções Estratégicas

As escolhas ou opções estratégicas referem-se às decisões que determinam o futuro de uma empresa e devem ser tomadas após ser feita toda uma análise estratégica ao ambiente onde a empresa opera. De acordo com Whittington et al. (2020) existem três tipos de opções

estratégicas fundamentais para uma organização responder aos problemas detetados através da sua análise, apresentados na Figura 7:

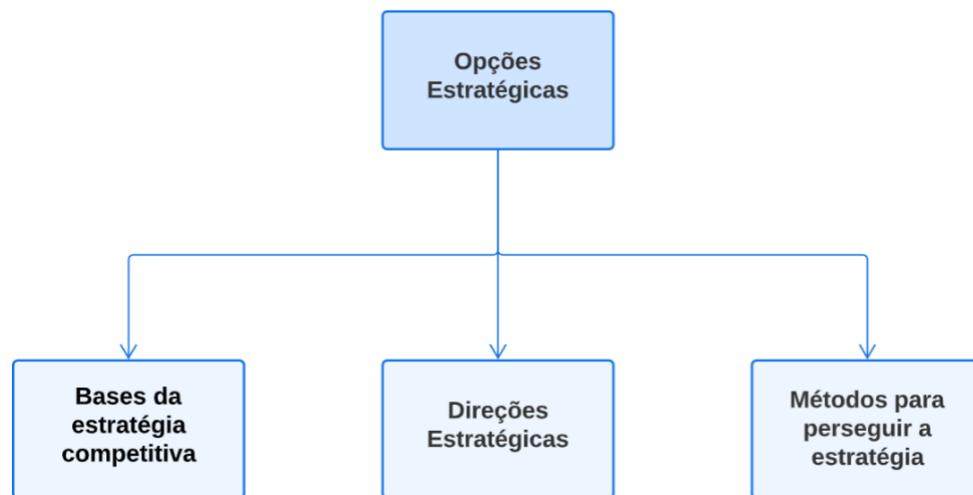


Figura 7 – Opções estratégicas  
Adaptado de Whittington et al. (2020)

### **Bases da estratégia competitiva**

Como base da estratégia competitiva é essencial uma empresa saber em que nível de negócios é que se posiciona em relação aos concorrentes, e como tal decidir a melhor forma de competir no mercado. Segundo Porter (1998) existem quatro estratégias genéricas que uma empresa pode adotar: estratégias de liderança de custo, estratégias de diferenciação, estratégias de foco no custo e de foco na diferenciação, sendo esta a base genérica que as organizações devem adotar.

### **Direções Estratégicas**

Para saber que direção tomar, as empresas devem focar-se em determinar que produtos, serviços, indústrias e mercados querem perseguir de forma a progredir em direção à sua missão e visão de forma a cumprir com os seus objetivos. É necessário tomar decisões de racionalização e consolidação tais como decidir se é necessário diversificar a quantidade de produtos/serviços ou se deve focar apenas em alguns produtos e mercados. Sendo assim crucial também definir decisões em relação a desenvolvimento do mercado, de produtos e serviços e à sua diversificação.

Dentro de um setor de negócios simples e não diversificado, a direção estratégica que melhor se aplica é a penetração no mercado. Esta estratégia não exige que a organização explore territórios desconhecidos, mas sim o aumento da quota dos mercados atuais e o seu poder face aos compradores e fornecedores com a atual gama de produtos existentes.

## **Métodos para perseguir a estratégia**

Entre os tipos de métodos mais comuns para perseguir a estratégia estão as fusões e aquisições, as alianças e o desenvolvimento da organização.

As fusões e aquisições são métodos comuns para alcançar estratégias comuns, no entanto as aquisições podem ser hostis ou amigáveis. As alianças entre duas ou mais empresas é um método popular de partilha de recursos e atividades para alcançar uma estratégia comum e alcançar um bem estar geral. Ao longo do tempo é também possível usar o conhecimento e experiência de uma empresa, e como tal desenvolver uma nova estratégia, sendo esta atingida através do desenvolvimento e construção das capacidades de uma organização.

## **2.2. Modelo de Negócios**

O desenvolvimento das tecnologias de informação e do *e-business* tem despertado o interesse em desenvolver modelos de negócio que explorem melhor as oportunidades proporcionadas por estas inovações. Esta constante evolução tem feito que o termo seja continuamente reinventado e sofra adaptações ao longo do tempo, tendo em conta o desenvolvimento que a área do empreendedorismo manifesta no aproveitamento das oportunidades de negócio. Magretta (2002) afirma que o termo de modelo de negócios é, no fundo, uma história que explica como as empresas funcionam contendo personagens e um enredo que gera uma visão sobre o valor.

Osterwalder e Pigneur (2002), dois autores que mais têm contribuído para o estudo deste conceito, definem o mesmo como uma ferramenta que contém um conjunto de elementos e as suas relações, permitindo expressar a lógica de negócios de uma determinada corporação. Para Teece (2010), o modelo de negócios reflete a ideia da administração das empresas sobre o que os clientes querem, como o querem e o que vão pagar por isso, bem como a forma como as empresas se podem organizar para atender melhor às necessidades dos seus clientes lucrativamente.

Na literatura, vários autores apresentam conceitos de modelo de negócio através da divisão de diferentes componentes, tais como Johnson et al. (2008) que propõem dividir o conceito como um conjunto de quatro componentes: proposta de valor para o cliente,

fórmula de lucro, recursos-chave e atividades-chave, como se pode verificar na Figura 8.



Figura 8 – Estrutura de um modelo de negócios  
Adaptado de Johnson et al. (2008)

A partir desta estrutura surgiu um novo conceito que define o modelo de negócios em nove componentes, nomeado de *Business Model Canvas* (Munna, 2021) e que será apresentado na secção seguinte e usado no âmbito desta pesquisa.

### 2.2.1. *Business Model Canvas*

Sendo os criadores deste modelo, Osterwalder e Pigneur (2010) afirmam que um modelo de negócios pode ser definido como um esquema para uma estratégia a ser implementada através de estruturas organizacionais, processos, sistemas e que pode ser descrito através de nove blocos básicos que cobrem as quatro áreas essenciais dos negócios: informação acerca dos clientes, informação acerca da oferta da companhia, infraestruturas requeridas e estrutura financeira. Na Figura 9 é apresentada a configuração dos nove blocos seguido de uma breve explicação de cada um, com base no trabalho dos dois autores.

Parceiros Chave	Atividades Chave	Proposta de Valor	Relações com clientes	Segmentos de Clientes
	Recursos Chave		Canais	
Estrutura de Custos		Fontes de Receita		

Figura 9 – *Business model canvas*  
Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010)

- Segmento de clientes:** A componente do segmento de clientes tem como objetivo definir grupos de clientes que a organização pretende alcançar e diferenciar os mesmos, baseando-se em características, necessidades e atributos que sejam partilhados entre si, tais como necessidades comuns, tamanhos de mercado e tipos de relação.
- Proposta de valor:** Descreve que produtos e serviços que a empresa tem para oferecer de modo a satisfazer as necessidades e resolver os problemas dos segmentos de clientes definidos de maneira a destacar a empresa no mercado. Algumas proposições de valor podem ser inovadoras e representar uma oferta nova ou diferente, outras podem ser parecidas ao que já existe no mercado, mas com características únicas e diferentes.
- Canais de venda:** São o processo que estabelece a ligação entre a empresa e os segmentos de clientes pretendidos de maneira que seja possível entregar a proposta de valor de maneira eficiente. Desempenham um papel fundamental na experiência do cliente e é essencial encontrar o equilíbrio certo entre os diferentes tipos de Canais, integrá-los de forma a criar uma ótima experiência do cliente e maximizar as receitas (Osterwalder e Pigneur, 2010).
- Relacionamento com o cliente:** Cada segmento de cliente tem um tipo de relação diferente com a empresa, neste bloco é tratada o modo de como a empresa vai gerir

as estratégias específicas para os segmentos de cliente determinados. Ao entrar em contato com o cliente, a empresa estabelece automaticamente um determinado relacionamento, este pode ser um relacionamento inicial, existente ou único (Osterwalder e Pigneur, 2002). A tecnologia tem também um papel importante pois fornece os meios e mecanismos para uma a relação com os clientes.

- **Fontes de Receitas:** Representa o modo como é que a empresa pretende obter retorno financeiro através de cada segmento de cliente tendo assim diferentes mecanismos de custos e preços tais como preços de tabela fixos, preços dependentes do mercado, dependente do volume ou gestão de rendimentos. Um modelo de negócios pode envolver dois tipos diferentes de fluxos de receita: receitas resultantes de transações únicas do cliente, ou receitas contínuas resultantes de pagamentos como por exemplo subscrições de serviços.
- **Recursos chave:** São os principais recursos que permitem às empresas operar dentro do tipo de modelo de negócios pretendido, sendo assim possível criar e oferecer uma proposta de valor, alcançar mercados pretendidos, manter relações com segmentos de clientes e ganhar receitas. Estes recursos podem ser divididos em quatro categorias tais como físicos, financeiros, intelectuais e humanos.
- **Atividades chave:** Este bloco indica quais as principais atividades que a companhia deve praticar para poder operar e implementar o modelo de negócios com sucesso. Estas atividades são também cruciais para a criação e oferta de uma proposta de valor, manter alcance nos mercados, receitas e manter relações com os clientes.
- **Parceiros chave:** Descreve a rede de parceiros e de fornecedores que são fundamentais para manter o negócio a funcionar. Este tipo de alianças é pensado estrategicamente de maneira a reduzir o risco de aquisição de recursos e poder assim otimizar o modelo de negócios.
- **Estruturas de custos:** Neste bloco é feita uma descrição detalhada de todos os custos associados às operações e estratégias da empresa usados para poder entregar valor ao cliente e garantir que simultaneamente é gerado lucro. São projetados depois de definir todos os parceiros, atividades e recursos chave. Naturalmente, todos os modelos de negócios devem ter custos reduzidos, mas como nenhum negócio é igual, para uns ter uma estrutura de custos mais baixo é mais importante do que para outros. Como tal é relevante distinguir dois tipos de estruturas de custos: orientadas ao custo, que se focam em minimizar todos os custos sempre que possível, e orientadas à

preposição de valor, que se focam mais na criação de valor e qualidade e não tanto na implicação de custos.

De acordo com Ching e Fauvel (2013) o BMC e as suas variações são essenciais para ter uma compreensão mais holística dos negócios e deve ser a ferramenta inicialmente utilizada por empresários e empreendedores podendo depois experimentar variações distintas que se adaptem melhor aos seus negócios.

### 2.2.2. Value Proposition Canvas

A *Value Proposition Canvas* (VPC) é uma ferramenta que complementa o BMC e que tem como objetivo ajudar uma organização a criar ou aumentar o valor entregue aos seus clientes (Osterwalder et al., 2014).

Esta ferramenta, Figura 10, consiste numa divisão de dois blocos do BMC, o bloco de segmentos de clientes e o bloco da proposta de valor, com o objetivo de os avaliar mais detalhadamente e de proporcionar uma dupla perspetiva de maneira a alcançar o equilíbrio entre as necessidades dos clientes e o valor gerado pela empresa. A VPC é uma contribuição muito valiosa para todos os que precisem de inventar, otimizar ou renovar os seus modelos de negócios, desde empreendedores pequenas, médias ou grandes empresas e organizações (Kyhnau e Nielsen, 2015).

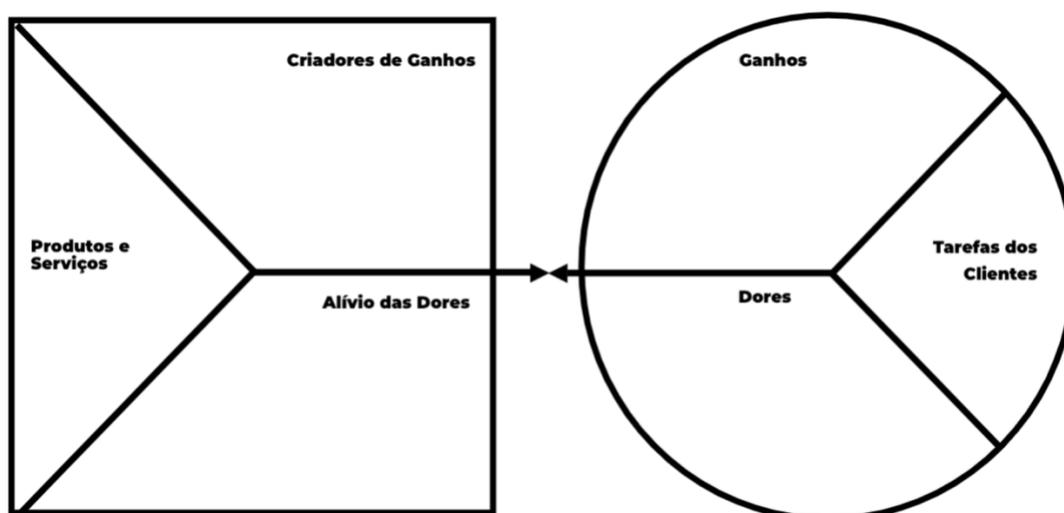


Figura 10 – *Value Proposition Canvas*  
Adaptado de Osterwalder et al. (2014)

Na Figura 10 estão representadas as duas secções, do lado direito temos o perfil de cliente, que consiste na descrição detalhada de um segmento de clientes a ser analisado e

está dividido em três partes: As tarefas do cliente, as dores e os ganhos. É essencial definir quais as tarefas do cliente, isto é, entender o que é que o cliente alvo está a tentar alcançar, os problemas que estão a tentar resolver ou as necessidades que tem de satisfazer. Seguidamente temos as dores do cliente, que representam as barreiras, riscos, desafios que os clientes podem experienciar durante a realização das suas tarefas e que necessitam de uma solução. Por último, os ganhos representam os resultados que o cliente espera e deseja alcançar, sendo assim os *outcomes* positivos que influenciam também os mesmos a planear usar certa e determinada solução para obter os mesmos.

Do lado esquerdo da imagem está representado o mapa de valores, que também é dividido em três partes: os produtos e serviços, os criadores de ganho e os alívios das dores. Esta secção deve ser iniciada pelo alistamento dos produtos e serviços, permitindo assim que seja possível identificar quais são os principais problemas do cliente que melhor podem ser resolvidos e como é que esses problemas podem gerar benefício. Depois de ter esta secção listada, cada ponto pode ser avaliado para cada segmento de cliente respetivamente. É alcançado um *fit* quando os produtos e serviços oferecidos como parte da proposta de valor abordam as dores e os ganhos mais significativos do perfil do cliente (Osterwalder et al., 2014).

### **2.2.3. Modelo de Negócios *versus* Estratégia**

Durante a revisão de literatura é possível verificar que parte das teorias, definições e conceitos sobre estratégia e modelo de negócio são muito semelhantes e de fácil sobreposição, dando assim origem a variados estudos e opiniões acerca deste tema. Esta secção irá explorar as opiniões dos principais autores que influenciaram esta investigação.

A sobrevivência e prosperidade de todas as organizações estão diretamente ligadas à sua capacidade de criar e capturar valor, portanto, os modelos de negócios são aplicáveis a todas (Shafer et al., 2005).

Magretta (2002) defende que os modelos de negócios descrevem como as peças de um negócio se encaixam como um sistema enquanto que a estratégia competitiva deve explicar como é que se vão ultrapassar os concorrentes e o que é que vai ser feito de diferente que possa acrescentar valor em relação aos mesmos, pois quando todas as empresas fornecem os mesmos produtos e serviços aos mesmos clientes, através do mesmo tipo de

atividades, se todas as empresas oferecerem o mesmo produto ou serviço com o mesmo modelo nenhuma irá ter sucesso, gerando assim uma competição destrutiva.

Osterwalder et al. (2005) explicam a relação entre modelo de negócios, estratégia, organização e sistemas através do triângulo dos negócios, afirmando que o modelo de negócios está constantemente sujeito a pressões externas, tais como forças competitivas, mudança social, mudança tecnológica, opinião do cliente e ambiente legal.

As empresas que atendem à mesma necessidade do cliente e procuram estratégias de mercado de produtos semelhantes podem fazê-lo com modelos de negócios muito diferentes; o design do modelo de negócios e a estratégia de mercado do produto complementam-se e não se substituem (Zott et al., 2011).

Mais recentemente, Peric et al. (2017) afirmam que a relação entre os modelos de negócios e estratégia se manifesta de duas maneiras: os modelos são definidos de um ponto de vista estratégico, enquanto as questões estratégicas são apontadas como elementos importantes do modelo de negócios, e que apesar de existir uma forte relação entre os dois termos, um modelo de negócios e uma estratégia não são a mesma coisa.

Visto o que fica dito, é possível afirmar que um modelo de negócios opera para criar, entregar e capturar valor, e a estratégia passa por um conjunto de ações e compromissos que geram valor e vantagem competitiva. A criação de valor é uma unidade de análise do modelo de negócios e o principal objetivo de uma estratégia, e é este fator que deve ser o principal foco das organizações.

### **2.3. Gestão de Marca**

Nesta seção será feita uma breve introdução ao conceito de gestão de marca, referido de forma comum *branding*, de maneira a tornar claro o seu significado e a sua importância. Para além de uma análise geral irão também ser abordados os conceitos de valor da marca, posicionamento e *branding business to business* (B2B). A análise dos quatro primeiros conceitos é baseada particularmente nos estudos feitos pelos autores de Keller (2003), de Chernatony (2001), Kapferer (2008) e Aaker (2014).

A compreensão do cliente sobre a marca é dominante no mundo dos negócios. Nos dias de hoje os clientes usufruem de um grande acesso e controlo sobre as informações que constroem a perceção de uma marca (Stošić-Mihajlović e Trajković, 2020), criando assim a necessidade de gerir estratégias de fortalecimento da marca a longo prazo, ou seja, o

*branding*. O objetivo da estratégia de gestão de marca é fortalecer a imagem da marca, melhorar o seu valor, o posicionamento, a percepção e a relação com os clientes, tudo isto a longo prazo. À medida que o mercado se torna mais global, novas oportunidades de *branding* crescem (Rooney, 1995).

Murphy (1992) define *branding* como um processo criativo que consiste no desenvolvimento e manutenção de atributos e valores do produto que sejam coerentes, adequados, inconfundíveis e atraentes para os clientes. Aaker (2007) partilha da mesma opinião e afirma que o conceito engloba a marca como parte de uma estratégia da empresa, apoiada por uma estratégia de construção de marca gerida ativamente e financiada com potencial.

Toda a prática do *branding* tem de seguir um plano e estar alinhada com os atributos tangíveis da empresa tal como o nome, o símbolo, a qualidade do serviço, a qualidade do produto e com os atributos intangíveis, como a missão, os valores e a missão. Esta coerência é crucial pois gera oportunidade para a marca ganhar valor e posicionamento, e fortalece a identidade da marca, fidelizando os seus clientes e ganhando vantagens competitivas no mercado.

### **2.3.1. Valor da Marca**

Na literatura, marca é um termo que divide os especialistas no que toca ao seu significado, pois cada um apresenta a sua própria definição. Aaker (2014) propõe que a marca é muito mais do que um nome e um logo, é uma promessa e é uma jornada. Promessa ao cliente de concretizar aquilo que ela simboliza em termos de benefícios funcionais, emocionais, de autoexpressão e sociais, e é uma jornada, pois é uma relação que evolui com base em percepções e experiências que o cliente tem todas as vezes que estabelece uma conexão com a marca.

O valor da marca traduz-se na percepção que os consumidores têm de um produto ou serviço de uma marca em relação a outra. Representa os atributos diferenciais que sustentam uma marca e que agregam valor ao balanço da empresa (de Chernatony e McDonald, 2003).

Para que as estratégias de *branding* sejam bem sucedidas e o valor da marca seja criado, os consumidores devem estar convencidos de que existem diferenças significativas entre as marcas na categoria de produto ou serviço. A chave para o *branding* é que os consumidores não devem pensar que todas as marcas da categoria são iguais (Keller, 2003).

A percepção que o público tem de uma marca é um fator diretamente proporcional ao valor comercial da mesma, como tal se a relação entre o que o público espera e o que a marca apresenta estiver em sintonia, maior será a percepção da mesma e mais valor esta tem no mercado. Aaker (1992) defende um modelo do valor da marca como um conjunto de ativos e passivos vinculados a uma marca, ao seu nome e símbolo e podem subtrair ou adicionar o valor fornecido por um produto ou serviço a uma empresa e aos seus clientes.

Um outro modelo para medir o valor da marca é o modelo *Customer-Based Brand Equity* (CBBE), desenvolvido por Keller (2001) e que consiste em seis blocos de criação da marca que formam uma pirâmide. Só é possível chegar ao topo da pirâmide se os blocos de criação estiverem no lugar certo, significando assim que foi criado valor de marca significativa.

Este modelo parte do princípio que para criar uma marca de forte valor existem quatro etapas lógicas e sequenciais: (1) Identidade da marca, (2) Significado da marca, (3) Resposta e reação da marca e finalmente (4) Relacionamentos da marca. Existe uma lógica nesta sequência, sendo primeiro necessário criar uma identidade para depois passar à etapa seguinte e assim sucessivamente.

### **2.3.2. Posicionamento**

O posicionamento estratégico pode ser definido como o ato de relacionar uma característica da marca a um conjunto de expectativas, necessidades e desejos do consumidor, de acordo com Kapferer (2008). A posição de uma marca depende do que ela é e de como ela se distingue no mercado. Uma percepção positiva passa, na mente dos consumidores, por ser uma marca vantajosa, valiosa e de confiança, e como tal mais destaque irá ter e conseqüentemente melhor posicionamento a marca terá.

O mesmo autor considera que a formulação do posicionamento de marca passa pela resposta a quatro perguntas, como se pode verificar na Figura 11.

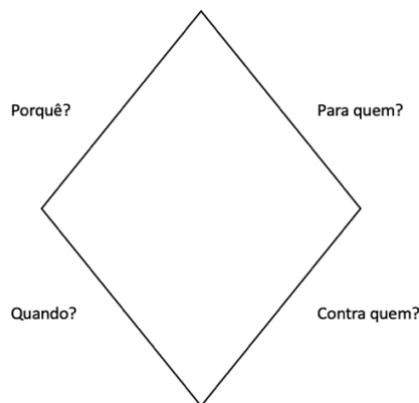


Figura 11 – Posicionamento de uma marca  
Adaptado de Kapferer (2008)

O posicionamento consiste em seleccionar as associações que devem ser construídas e enfatizadas e aquelas associações que devem ser removidas. O produto ou uma organização são constituídos por diversas associações, e esse conjunto é o que forma uma impressão geral da marca (Aaker e Shansby, 1982).

É importante monitorizar a estratégia de posicionamento de maneira a que esteja sempre atualizada de maneira a que esta seja sempre apropriada. Aaker (1991) conclui que uma estratégia de posicionamento se pode tornar inadequada e ficar obsoleta ao longo do tempo, o mercado-alvo muda e a organização pode ficar menos atraente pois os gostos e modas estão sempre em constante desenvolvimento.

Uma marca que não se posiciona, não responde aos clientes, e hoje em dia há muitas opções disponíveis no mercado, ou seja, os clientes não necessitam de se esforçar para descobrir o que define uma determinada marca, e desta maneira a marca perderá posicionamento (Kapferer, 2008).

### 2.3.3. *Branding* num Contexto B2B

Antes de começar este subcapítulo, é necessário esclarecer o conceito de *Business-to-business*. B2B é um tipo de modelo de negócio onde ocorre uma transação comercial entre dois negócios, ou empresas. Concisamente, uma empresa B2B lida com outras empresas enquanto consumidor final como por exemplo um retalhista ou um fornecedor, e não um cliente, como no caso do *business to consumer* (B2C) e o produto passa nomeadamente por bens e serviços.

Um estudo feito por Sinclair e Seward (1988) concluiu que poucos benefícios foram encontrados no que toca ao *branding* B2B e que foi detetado muito pouco reconhecimento

de marcas. Este é um mercado considerado por muitos como um mercado sem emoções e com clientes apenas racionais. No entanto este conceito tem vindo a evoluir sendo atualmente um dos termos mais fortes no uso do *marketing*, e com a evolução tecnológica, as empresas B2B têm vindo a apostar mais frequentemente neste tipo de interações com o cliente.

No mercado B2B as relações entre o vendedor e o cliente são muito importantes e tal como de Chernatony e McDonald (2003) afirmam a construção de relacionamentos não é fácil nem direta. Citando os autores, o *branding* B2B vai além do *marketing* tradicional, passa pela criação de um grupo de clientes comprometidos e lucrativos. Isso é feito identificando os clientes individuais de uma empresa e criando relacionamentos mutuamente benéficos que vão além das simples transações. Segundo os autores, este tipo de *marketing* tem características únicas:

- Maior envolvimento de pessoas e não de um só cliente único;
- Maior avaliação de preços. Para reduzir o risco de uma decisão de compra inadequada as empresas possuem departamentos dedicados ao estudo da compra das matérias, sendo assim compradores mais racionais;
- Decisões de compra envolvem mais tempo do que com um único cliente;
- Nos negócios B2B é mais comum os compradores procurarem fornecedores específicos para relações a longo prazo, envolvendo mais fidelização;
- Há uma grande segmentação de clientes para a compra de determinados produtos, sendo que nem todos procuram o mesmo;
- Os riscos de compra são maiores do que os de um cliente individual;

Com estas diferenças em evidência, é notório que o *branding* num contexto B2B passa pelo relacionamento com parceiros estratégicos e a pela sua fidelização. As pessoas não compram um produto, mas sim um fornecedor, com vista a um duradouro relacionamento de longo termo (Kapferer, 2008).

É também possível verificar, que dos dois modelos de valor da marca mencionados anteriormente, o modelo CBBE é aquele que mais se adequa a este tipo de negócio, pois é mais focado na relação com o cliente do que na criação e valorização do produto em si.

Devido a este facto, Kuhn et al. (2008) desenvolveram um estudo de aplicação do modelo CBBE, em que sugerem assim um novo modelo para este tipo de negócios, representado na Figura 12.

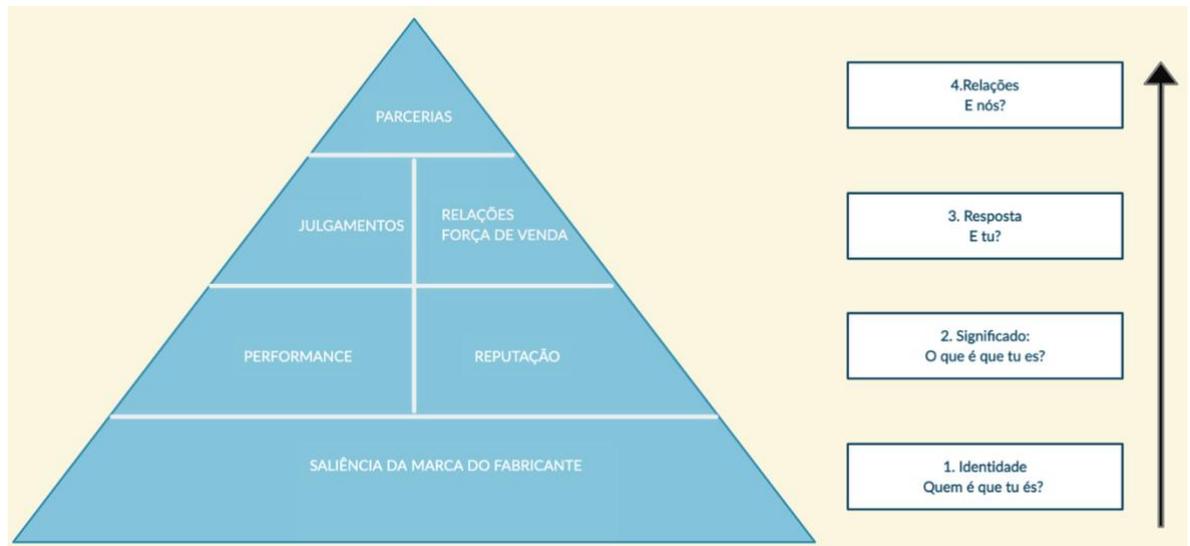


Figura 12 – O modelo CBBE aplicado a negócios B2B  
Adaptado de Kuhn et al. (2008)

Kuhn et al. (2008), justificam esta reformulação pois afirmam que a avaliação da marca empresarial é mais relevante do que medir produtos individuais ou linhas de produtos, os relacionamentos com representantes B2B são mais relevantes do que com marcas de produtos, as associações da marca são mais focadas nas características de desempenho do produto e o processo de compra é mais racional do que emotivo fazendo dos sentimentos menos significativos. Apesar do estudo, os autores afirmam: existe o risco de os resultados representarem fatores específicos do setor que não são representativos de todos os mercados B2B (Kuhn et al., 2008), deixando assim espaço para pesquisa.

Apesar de vaga, a revisão da literatura neste contexto deixa claro que a gestão da marca desempenha um papel tão importante no negócios B2B como nos B2C. Criar e gerir uma marca requer investimento em recursos que por vezes as empresas neste negócio não estão dispostas a pagar e que nem sempre são sinónimo de sucesso, dando mais importância à prestação atempada de serviços e à qualidade dos mesmos.

No entanto, empresas B2B podem ganhar melhor *performance* de marca e benefícios financeiros se arriscarem numa visão mais orientada à marca, gerando mais visibilidade, a marca pode ficar mais forte e isso suscita emoções tais como a curiosidade e contribui também para a *word-of-mouth*. A *word-of-mouth* é uma variável impossível de controlar e

extremamente importante pois sendo positiva resulta numa boa reputação da marca. De Chernatony e McDonald (2003) concluem que apesar de as marcas serem avaliadas mais racionalmente, os compradores não procuram só garantias de desempenho, pois são também influenciados por aspetos emocionais, como o prestígio associado a marcas específicas.

## 2.4. Sumário

Concluindo este capítulo, esta seção procura consolidar conhecimento geral analisado através de uma revisão do estado de arte dos três conceitos que foram essenciais para o desenvolvimento desta dissertação.

A prática de um raciocínio estratégico é fundamental para a avaliação e formulação de uma empresa e do caminho que a mesma quer seguir, sendo necessária uma constante avaliação e alinhamento de todos os fatores e toda a lógica pela qual uma organização se guia. As declarações de missão e visão são essenciais para que as empresas se posicionem no ambiente competitivo, e permite se comuniquem com os seus *stakeholders* e separem um negócio do outro, deixando claras as suas características (Onyedi et al., 2019). Existem imensas ferramentas e maneiras de auxílio para o planeamento estratégico. A utilização da análise SWOT com outras técnicas como a análise de PESTEL e o modelo das cinco forças pode trazer resultados que sejam mais benéficos para os negócios (Benzaghta et al., 2021), sendo assim consideradas as três ferramentas essenciais para este estudo de pesquisa. Apesar de inúmeros estudos, obras e teorias, que foram surgindo, a evolução da estratégia tem sido mais impulsionada pelas necessidades práticas dos negócios do que pelo desenvolvimento teórico (Jordan e Grant, 2015), sugerindo assim que o planeamento estratégico tem evoluindo não pela teoria, mas sim pela presença de dificuldades dentro do meio empresarial.

O Modelo de Negócios é muito útil para a criação de valor que associa todas as atividades, incluindo o processamento de negócios, projetos, localização e contato com clientes, realização de vendas e distribuição de produtos ou entrega de serviços (Munna, 2021). Por vezes confundido com a estratégia de uma empresa, é essencial para a determinação da proposta de valor da empresa e para uma segmentação de clientes. O BMC oferece um processo de exploração e análise antes de ser escrito um plano de negócios. Este modelo serve como um esboço para um plano de negócios que será a proposta final. A análise e o pensamento usados na elaboração do modelo de negócios podem resultar num plano de negócios mais ponderado e detalhado (Holdford et al., 2022). O uso do BMC é um

ótimo instrumento não só para a implementação de um novo modelo de negócios como também para organizar e analisar modelos que já estejam a ser executados.

Shafer et al. (2005) afirmam que modelo de negócios é uma ferramenta poderosa para ajudar a analisar e comunicar escolhas estratégicas, facilitando assim a análise, teste e validação das decisões estratégicas de uma empresa e não sendo considerado uma estratégia. Este ponto de vista por si só, justifica a escolha da abordagem estratégica para a avaliação do estudo de caso desta investigação.

Enquanto a marca é um bem que pode ser considerado intangível, a sua identidade é a sua parte tangível que é possível de ser avaliada pelo consumidor. O *branding* ou a gestão de marcas, acaba por ser um processo que junta todos os fatores tangíveis e intangíveis da marca, de modo a fortalecer a imagem da mesma. As marcas variam na quantidade de poder e valor que têm no mercado. Uma marca poderosa desfruta de um alto nível de reconhecimento da marca pelo consumidor, desempenho, qualidade, reputação e lealdade (Melewar et al., 2020). Construir valor de marca exige esforços e investimentos de *marketing* consideráveis, mas o alto valor da marca fornece a uma empresa muitas vantagens competitivas.



### 3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo é apresentada e explicada a abordagem metodológica que foi selecionada durante a realização da presente dissertação, as etapas da pesquisa que foram executadas para alcançar os objetivos pretendidos e a escolha dos métodos para recolher e analisar dados para que fosse possível a responder aos objetivos da pesquisa

#### 3.1. Overview da Metodologia

A utilização de uma metodologia sólida é a base para alcançar resultados válidos em projetos de pesquisa que orientam o investigador fornecendo ferramentas e métodos específicos para direcionar o rumo da pesquisa e justificar determinadas escolhas, nomeadamente a análise e recolha de dados.

Nesta dissertação foi usado o *framework Research Onion* proposto por Saunders et al. (2019), que é um *framework* que orienta projetos de investigação e ajuda a entender quais as melhores decisões a tomar em face do rumo estabelecido para a pesquisa visada. Apesar deste *framework* se basear em seis dimensões, no âmbito desta dissertação são discutidas cinco, não sendo abordada a camada da filosofia. Seguidamente na Figura 13 são apresentadas as camadas que foram tidas em consideração juntamente com uma explicação detalhada da estrutura de pesquisa.

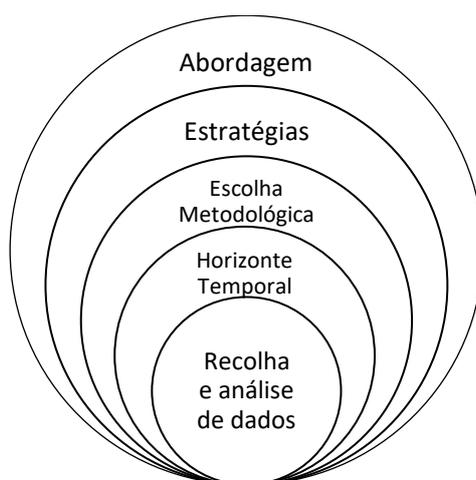


Figura 13 – *Research Onion Framework*  
Adaptado de Saunders et al. (2019)

- **Abordagem:** De acordo com Saunders et al. (2019) existem dois tipos de abordagem: a abordagem dedutiva e a abordagem indutiva. Este estudo baseia-se na pesquisa dedutiva, pois utiliza teorias já desenvolvidas para aplicação no caso em estudo.
- **Estratégia:** No que toca à estratégia, foi usado o estudo de caso, devido à natureza exploratória da pesquisa, permitindo ao investigador um contributo prático e a obtenção de conhecimento aprofundado sobre um caso específico e as suas particularidades.
- **Escolha metodológica:** Nesta pesquisa são usados métodos exclusivamente qualitativos, desde o enquadramento teórico até à recolha e análise de toda a informação do estudo de caso.
- **Horizonte temporal:** Este estudo é classificado como um estudo de carácter transversal devido às restrições temporais, passando assim por um período de seis meses na empresa.
- **Recolha e análise de dados:** Para entender melhor os desafios, forças, fraquezas que a empresa passa e conseguir adaptar a metodologia aos mesmos, é necessário fazer um estudo de carácter exploratório. Como tal, no que toca ao raciocínio e avaliação estratégica da empresa é necessário optar por observação, análise documental, entrevistas semiestruturadas e *focus group*, envolvendo assim os *experts* na matéria para conseguir ter uma maior profundidade no assunto.

### 3.2. Plano de Investigação

Esta pesquisa foi desenvolvida em seis fases fundamentais que permitiram o desenvolvimento da investigação.

#### **Fase 1 - Definição de objetivos e calendarização**

A primeira etapa consiste na planificação do plano geral de investigação e na definição de objetivos concretos para o estudo de pesquisa. Assim, foi definido o desafio tendo em conta os recursos disponíveis e foi feita uma calendarização do projeto de investigação através da elaboração de um gráfico de Gantt apresentada na Figura 14.

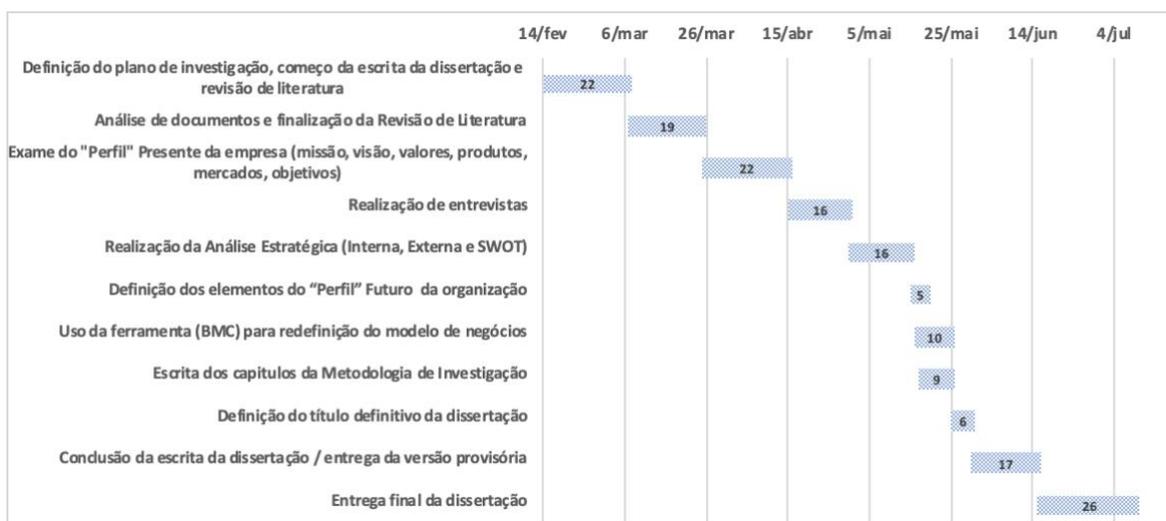


Figura 14 – Calendarização do projeto de investigação

## Fase 2 - Análise do perfil da empresa

Seguidamente foi feita uma análise ao perfil presente da empresa, sendo assim necessário inicialmente o reconhecimento da sua missão, visão e valores. Seguidamente foi feita uma breve análise e identificação dos principais produtos e serviços, e uma pesquisa acerca dos seus clientes e mercados geográficos de atuação, através da análise documental e observação.

## Fase 3 - Realização de entrevistas

A terceira fase foi crucial para o desenvolvimento da dissertação. Através deste tipo de análise foi possível não só confirmar factos observados e identificados na análise documental, e compreender mais detalhadamente o perfil presente da empresa estudado na fase anterior, como também recolher dados para uma análise estratégica da empresa e do seu modelo de negócios. Como tal foram feitos dois questionários, um focado na análise de envolvente externa da empresa e outro mais focado na envolvente interna e na forma como os negócios são operados. Esta recolha de dados foi também fundamental para compreender a proposta de valor da empresa (ver Apêndice A).

## Fase 4 - Análise estratégica

Após a realização das entrevistas e a recolha de todos os dados possíveis relativos à empresa, foi feita a análise estratégica da empresa. Um modelo de negócio competitivo e sustentável requer um filtro através da análise estratégica (Teece, 2010). Para a análise da

envolvente externa recorreu-se à análise de PEST e análise da arena de negócios e às cinco forças de Porter para a análise da envolvente interna, foi feita a análise da cadeira de valor e a análise de recursos e capacidades. Seguidamente foi também feito um diagnóstico estratégico recorrendo à análise SWOT.

#### **Fase 5 - Formulação da estratégia**

Nesta fase, usando os resultados das entrevistas que permitiram uma análise estratégica, avaliaram-se as opções estratégicas possíveis e selecionou-se a estratégia que melhor alinhava com a direção da empresa e os objetivos pretendidos.

#### **Fase 6 - Definição do modelo de negócios**

Seguindo um planeamento estratégico tradicional, esta última fase teria como objetivo a implementação, avaliação e controlo da estratégia. Devido a este se tratar de um estudo de carácter transversal com a duração de seis meses, tal não seria possível de forma adequada e eficiente. O modelo de negócios descreve a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor (Goyal et al., 2017), como tal, nesta fase final ao invés da implementação e avaliação estratégica, houve um estudo do mesmo, propondo assim uma definição do modelo de negócios através da ferramenta BMC.

### **3.3. Recolha de Dados**

O presente estudo de pesquisa foi realizado na empresa Morgado & CA, SA. Como já mencionado anteriormente, esta pesquisa tem um carácter exploratório, sendo assim, a observação estruturada, as entrevistas semiestruturadas e análise de documentos foram o método usado para a recolha e análise de dados. Nas entrevistas semiestruturadas, o autor começa com uma lista predeterminada de temas e, possivelmente, algumas questões-chave relacionadas a esses temas, para orientar a condução de cada entrevista (Saunders et al., 2019), permitindo assim a recolha de informação mais profundamente para seguidamente ser analisada consoante os objetivos pretendidos. Na Tabela 1 é possível verificar os objetivos da investigação e os métodos de investigação adequados para tal.

Tabela 1 – Objetivos e Métodos de Investigação

Objetivos da Investigação	Métodos de Investigação
Objetivo 1 : Analisar a situação atual da empresa, através de ferramentas de apoio à análise estratégica	Entrevistas semiestruturadas, observação estruturada, análise documental
Objetivo 2: Formular a estratégia da empresa com base na análise estratégica	Entrevistas semiestruturadas, observação, <i>focus group</i>
Objetivo 3: Desenvolver do modelo de negócios da empresa, de forma a fortalecer a marca da empresa	Entrevistas semiestruturadas, observação, <i>focus group</i>

Como é natural e normal, atenta a natureza dos dados da empresa a analisar, por consistirem no cerne da sua atividade empresarial e da sua organização, não foi fácil obter os elementos necessários para proceder a uma análise completa para este estudo de pesquisa. Essa situação resulta do natural retraimento dos *key stakeholders* da empresa, tornando escassa a informação mais relevante, quer da proteção de confidencialidade dos documentos de negócios que impede o seu conhecimento por terceiros mesmo para fins académicos, quer ainda da disponibilidade dos mesmos para a entrevista.

Foram feitas três entrevistas, com o CEO da empresa, com o diretor comercial e com a responsável pela formação da recente equipa de *marketing*, respetivamente, tendo a duração das mesmas sido de uma hora e 20 minutos.

Embora estes constrangimentos na obtenção de dados para o estudo sejam considerados normais, é notório que existe uma natural preocupação dos intervenientes em transmitir uma imagem empresarial e social positiva e foi obtida a inestimável colaboração de quem melhor poderia dar a informação, na medida em que a entendeu relevante. Não foram recolhidos dados dissonantes ou contraditórios, o que poderia acontecer com um maior número de entrevistados, mas nem sempre as respostas obtidas são completas ou esclarecedoras, o que é tido em consideração.

Os entrevistados podem optar por não revelar e discutir um aspeto de um tópico que desejem explorar mas que poderia eventualmente levar à sondagem de questões que se intrometeriam em informações sensíveis que não querem evidenciar ou não estão habilitados a discutir e isso pode levar a que o interlocutor forneça apenas uma visão parcial da situação, por se colocar a si próprio num papel socialmente desejável ou à organização para a qual trabalha, fazendo-o de uma forma positiva ou mesmo negativa (Saunders et al., 2019). Em

face destas circunstâncias, a validade dos dados obtidos para o estudo em causa deriva do facto de se ter presente essas circunstâncias e a sua valia foi verificada através da apreensão da realidade que se foi observando no interior da empresa e do conhecimento que se foi adquirindo no âmbito da atividade laboral, o que permitiu compreender e estudar melhor o seu funcionamento.

## 4. ANÁLISE ESTRATÉGICA DO ESTUDO DE CASO

Este capítulo tem como propósito uma breve introdução e apresentação da empresa e o desenvolvimento do estudo do caso em questão dando resposta ao primeiro objetivo da pesquisa: “Analisar a situação atual da empresa, através de ferramentas de apoio à análise estratégica”.

Inicialmente irá ser feita uma introdução geral à empresa, aos seus princípios, práticas, mercados e ao rumo que pretende tomar. Seguidamente é feita uma análise da situação atual da empresa.

A Morgado & CA é uma PME que tem como objeto ser uma empresa importadora e distribuidora de material eletrónico e eléctrico desde 1977, sediada em Rio Tinto, no distrito do Porto. O foco foi sempre a satisfação completa do cliente, estabelecendo relações comerciais *business to business*, onde a conexão entre fabricante, o produto e o cliente teve sempre um papel preponderante para o desenvolvimento comercial da empresa.

A companhia compromete-se a vender produtos inovadores e de qualidade que satisfazem as necessidades do mercado, tendo por isso, apostado na exclusividade de várias marcas internacionais.

### 4.1. Identidade Organizacional

#### 4.1.1. Visão, Missão e Valores

O negócio da empresa baseia-se na venda e distribuição de produtos internacionalmente reconhecidos que seguem normas de qualidade, através de um serviço de excelência, suportado por uma equipa de profissionais capazes de proporcionar um apoio ao cliente único, focado não só na resolução de problemas como também na transparência, empatia e respeito mútuo. Toda esta distribuição é possível graças a uma vasta cobertura nacional, a partir de instalações próprias no Norte, Centro e Sul do país, e graças a fortes relações de parceria com fabricantes que cumprem com rigor os critérios de qualidade, com vista a um futuro próspero.

**Missão:** A missão da empresa é o compromisso de vender produtos elétricos inovadores no mercado nacional, com a colaboração de pessoal especializado e fortemente motivado com vista à satisfação total das necessidades do cliente.

**Visão:** A visão de futuro é ser uma empresa de referência no contexto nacional, na comercialização de material elétrico através da representação de produtos internacionalmente conhecidos para os vários sectores de atividade associando um serviço de excelência a uma equipa de profissionais capazes de proporcionar um efetivo apoio ao cliente.

**Valores:** Para além do espírito empreendedor e competente que a empresa estimula nos seus colaboradores pretendendo inovar e aperfeiçoar os seus negócios, os valores da empresa passam também pela humildade, transparência e proximidade ao cliente, com o intuito de criar um alinhamento geral dos valores para que toda a gente rume na mesma direção, criando uma atmosfera humanizada dentro do seu ambiente de negócios.

#### **4.1.2. Produtos e Serviços**

A Morgado & CA, conta com uma vasta gama de produtos, com mais de 9.500 artigos e encontram-se divididos em três principais áreas:

##### **Área de Construção Civil**

- Sistemas de iluminação, ponteiras e guias, guias passa-cabos, fitas isoladoras e adesivas.

##### **Indústria Eletrónica e Elétrica**

- Conexões elétricas e de automação, fichas e tomadas CEE, sistemas de proteção para cabos elétricos, terminais e ferramentas para caminhos de ferros, sirenes e sinalizadores acústicos e luminosos.

##### **Instrumentação**

- Equipamentos de medida e ferramentas: multímetros e voltímetros;

Como forma de estar mais próximo dos clientes, a Morgado possui também uma equipa de profissionais especializados para dar resposta às necessidades dos clientes em três áreas essenciais:

- **Soluções Industriais:** Área dedicada ao estudo e projeto de soluções industriais à medida das necessidades específicas de cada cliente.

- **Consultoria de Projeto:** Estudos luminotécnicos com aconselhamento e escolha dos melhores equipamentos de iluminação, sempre numa perspetiva de gerar confiança através da rentabilidade energética e alta qualidade de serviço.
- **Assistência Técnica:** A empresa disponibiliza suporte técnico e assistência técnica pós-venda, de maneira a garantir o funcionamento contínuo dos produtos e por conseguinte a satisfação total do cliente.

#### **4.1.3. Segmentação de Clientes e Mercados Geográficos**

Os clientes da Morgado & CA estão divididos em três grandes áreas, sendo elas a indústria, a construção civil e os gabinetes de projeto, existindo também uma quarta área, as instituições públicas, porém sem tanto destaque.

##### **Indústria**

- Fabricantes de máquinas, quadristas/instaladores de quadros;
- Integradores (Marcas com departamentos de I&D, que requerem tipos específicos de peças para certas obras).

##### **Construção Civil**

- Grossistas
- Retalhistas
- Terciários (hotelaria, restauração, lojas, hospitais)

##### **Gabinetes de Projeto**

- Arquitetos, engenheiros e projetistas;

Nestes a empresa tem um papel indireto mas muito influente, estes gabinetes compram peças para as suas obras aos retalhistas e não diretamente à empresa, no entanto passa pela firma o papel de convencer os arquitetos, os engenheiros e os projetistas, a comprar os seus produtos, aconselhando e implementando a ideia de que os seus produtos são os mais indicados para as suas obras.

##### **Instituições Públicas**

- Câmaras municipais; (serviços públicos).

## **Mercados Geográficos**

A empresa atua no mercado nacional, tendo uma cobertura em todo o território continental e ilhas, a partir de instalações próprias que possui no Norte, Centro e Sul de Portugal.

Internacionalmente, a empresa tem vindo a afirmar-se no continente africano, nos países do Senegal e Costa do Marfim, porém a existência de muitas limitações legislativas de pagamentos e políticas condicionantes não justificam um maior investimento da empresa neste mercado. Esta internacionalização teve origem em 2010, com o objetivo de evitar graves consequências da crise financeira em Portugal nesse mesmo ano.

## **4.2. Análise da Envoltente Externa**

### **4.2.1. Análise de PEST**

A análise da envoltente externa foi iniciada com uma análise PEST da Morgado & CA sumarizada na Figura 15.



Figura 15 – Análise de PEST da Morgado &amp; CA

**Implicações:**

- **Político-Legais**

Vivemos num período de grande instabilidade política e social, estando ainda a suportar com as consequências de uma pandemia que revolucionaram todas as cadeias de abastecimento global e onde cerca de 56% das empresas portuguesas perderam volume de vendas, surgiu também a invasão da Rússia à Ucrânia, que veio trazer ainda mais desafios para o desenvolvimento do mercado global. Estando assim a viver um período de grande inconstância é importante também focar nas oportunidades que surgem. O PRR e as suas reformas estruturais para assegurar a saída da crise pandémica e garantir um resiliente para Portugal são uma oportunidade da qual todas as empresas podem tirar benefício. O facto de já não se ter o dia de amanhã como garantido, vem também ajuda a mentalidade da empresa ter sempre planos alternativos para o que possa acontecer. O surgimento de especificações técnicas para o material eletrónico e elétrico é visto também como uma oportunidade, devido

ao grande controlo de qualidade que a Morgado detém sendo um fator de diferenciação perante a concorrência que por vezes se destaca pelo preço.

- **Económicas**

A taxa de crescimento económico de Portugal é em geral fraca, variável e com curtos períodos de crescimento e a subida da inflação e das taxas de juro trazem uma instabilidade no que toca a custos e orçamentos. No entanto, os bancos centrais também têm interesse na estabilidade das taxas de juro e prometem tomar medidas para melhorar a economia. Os indicadores de boas práticas de gestão são baixos para empresas não multinacionais, o que não é bom para a economia do país, em geral. Mas é também uma boa oportunidade para entrada de novos gestores e de diferenciação através de boas práticas.

- **Sociais**

O nível de educação em Portugal tem vindo a evoluir de forma positiva e é uma oportunidade notável de conseguir obter no futuro profissionais consistentes e competentes. Consequência não só de uma boa educação e instrução, mas também da maior facilidade no acesso à informação. Existe também uma boa atitude do cliente perante a qualidade do serviço e do produto, o que torna cada vez mais provável a sua fidelização, quando os requisitos são cumpridos. No entanto, o trabalho remoto tem vindo a ser cada vez mais normalizado, especialmente para as novas gerações que começaram agora a entrar no mercado de trabalho. Numa perspetiva da empresa, este fator representa uma ameaça pois compromete as relações pessoais, a formação dos colaboradores e a sua produtividade.

- **Tecnológicas**

A evolução tecnológica traz uma necessidade natural do investimento na digitalização e na automatização dos processos da empresa. Isto representa uma oportunidade e uma ameaça simultaneamente, pois a automatização apesar de poder ser mais eficiente e custar menos mão de obra, compromete as relações pessoais que a empresa tanto valoriza. Existe também uma necessidade crescente de que todos os produtos venham a ser controlados digitalmente, pois tem-se verificado que estes são os produtos de sucesso atualmente. Uma forte ameaça da evolução tecnológica e da passagem para o digital é o esgotamento dos canais dos grossistas, pois estes não estão tecnologicamente preparados para atender os seus clientes e

se houver uma grande adesão ao digital por parte dos mesmos, os seus canais irão naturalmente esgotar.

#### 4.2.2. Análise da Arena de Negócios e as Cinco Forças de Porter

De forma a compreender melhor a arena do setor de negócios da Morgado & CA, a Figura 16 apresenta as relações entre os principais *players* do mercado.

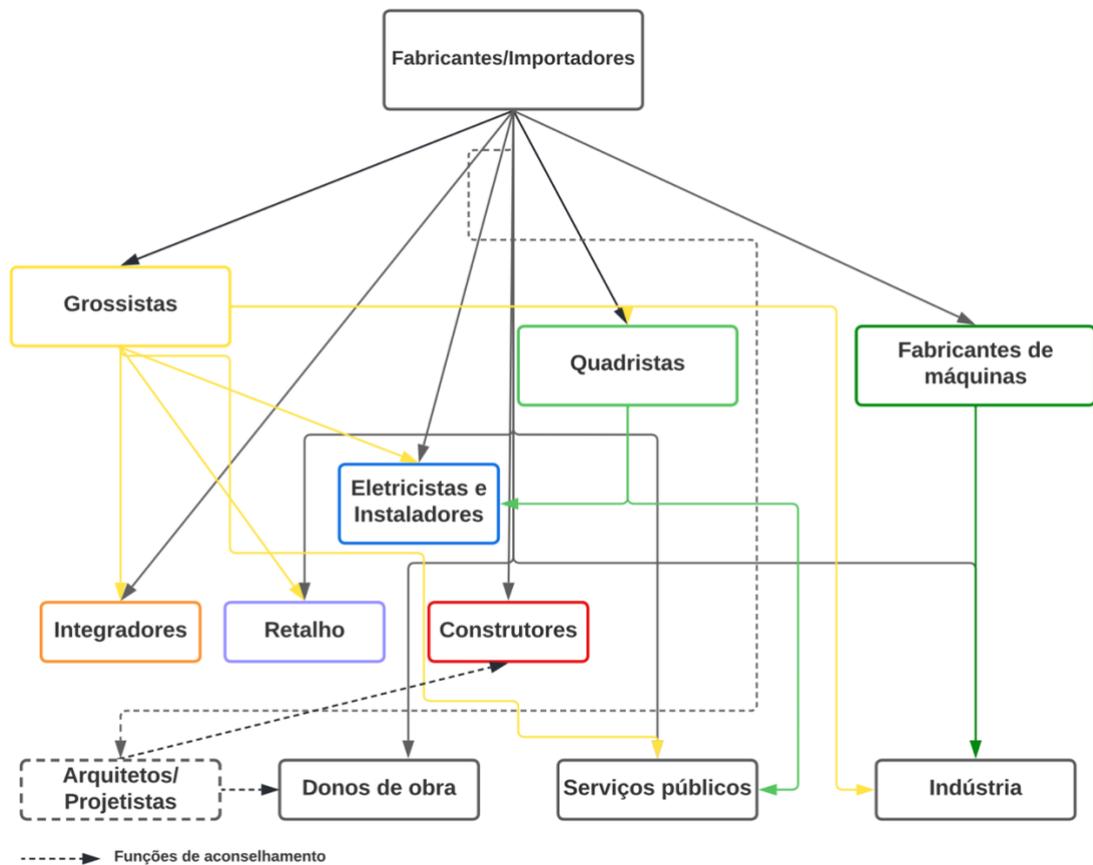


Figura 16 – Arena do setor de negócios da Morgado & CA

A arena de negócios deste setor é um fenómeno que em teoria é simples, mas que na realidade acaba por se dividir em diferentes mercados devido aos diferentes *targets* envolvidos. Esta relação negocial pode perspetivar-se do seguinte modo: os fabricantes vendem aos importadores, os importadores distribuem aos grossistas e os grossistas aos restantes retalhistas e clientes. Todavia, não é essa situação que se verifica. A empresa posiciona-se no lugar dos fabricantes, visto que é quem representa as marcas dos mesmos no mercado nacional, e vende os seus produtos aos grossistas, aos quadristas e aos fabricantes de máquinas. Estes três grupos de clientes podem ser também considerados como rivais, uma vez que trabalham também com diferentes marcas para o mesmo tipo de produtos

vendendo e utilizando assim qualquer uma delas sem haver qualquer tipo de fidelização com as marcas representadas pela Morgado & CA.

No entanto a empresa vê esta situação como uma oportunidade, explorando a situação e aumentando os seus targets de duas maneiras: entrando em contacto direto com os quadristas e outros eletricitas e instaladores, lojas de integradores, serviços públicos e ainda pequeno retalho e influenciando as marcas de compra por parte dos donos de obras e dos construtores através da utilização de serviços de consultoria a arquitetos e projetistas.

Através da análise das 5 forças de Porter (ver Figura 17) é possível determinar a intensidade da competição e atratividade de uma indústria (Asad, 2012).

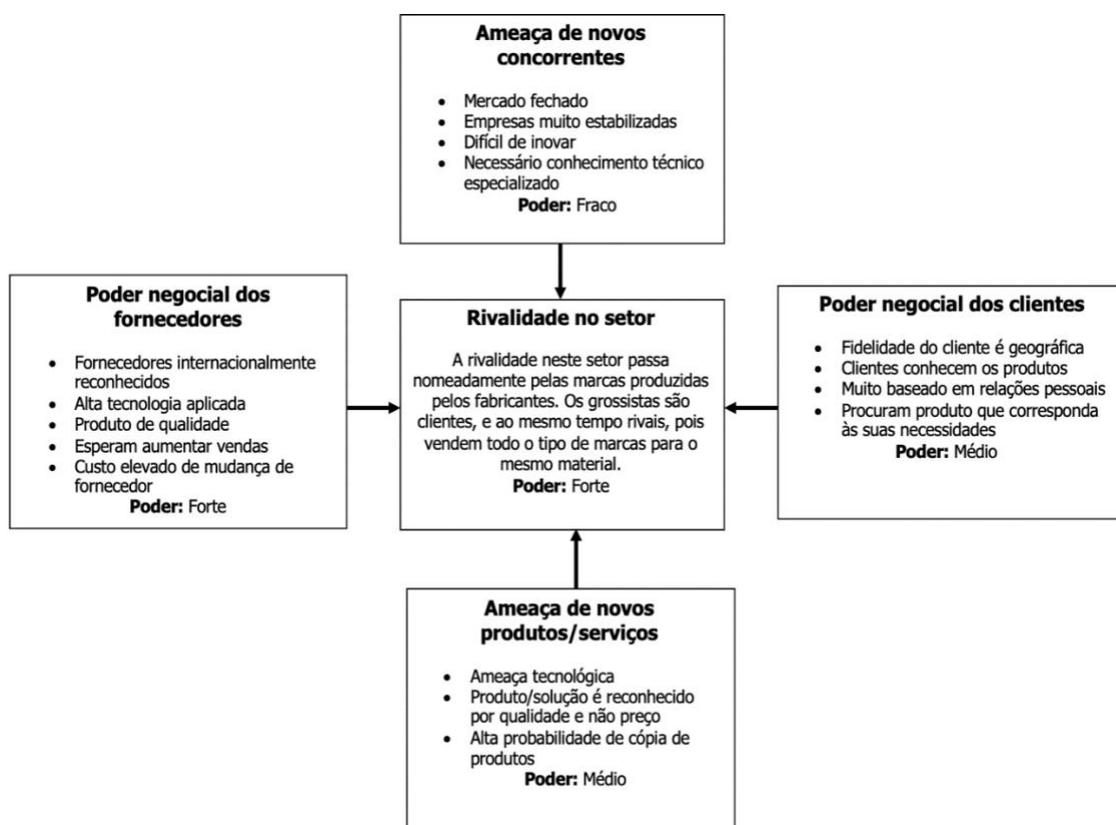


Figura 17 – Análise das 5 forças de Porter da Morgado & CA

Dentro da sua longa gama de produtos, as conexões elétricas, conhecidas no mercado como “ligadores” são o produto de mais sucesso. Esta parceria com a marca WAGO surgiu nos anos 80, tendo sido um produto revolucionário e exclusivamente representado pela Morgado & CA em Portugal. Sempre que qualquer cliente pede “ligadores” o produto está associado à marca WAGO, ou seja, dentro do mercado nacional o produto passa sempre pela Morgado, o que coloca a empresa em posição de liderança, representando cerca de 95% do mercado nacional de conexões elétricas e um dos maiores clientes do mundo *per capita*.

Isto demonstra o quão forte é o poder negocial dos fornecedores, sendo que são todas marcas internacionalmente reconhecidas, abastecendo assim a empresa com produtos de qualidade e pressionando a empresa para o aumento das suas vendas no país ano após ano.

A ameaça de novos produtos no mercado existe, porém é apenas considerada média. A empresa foca-se na qualidade dos seus produtos e nesta indústria os produtos considerados “disruptivos” diferenciam-se pelo preço, no entanto os clientes sabem reconhecer os produtos com qualidade. O CEO da empresa considera que a fidelidade dos clientes é geográfica, sendo que os clientes mais fiéis se situam no norte e menos fiéis no sul, estando também muito dependentes de relações pessoais. Este é um fator natural, pois estamos a estudar um setor que é muito baseado em relações pessoais, e quanto maior for a distância a que os clientes se encontram da empresa maior é a probabilidade de entrarem em contacto com outras firmas e enfraquecer as relações com a Morgado.

No que toca à ameaça de novos concorrentes, este setor está praticamente fechado com empresas estáveis e de relações estabilizadas entre si, estes fatores aliados ao forte conhecimento técnico e especializado que é necessário para inovar, tornam a ameaça de novos concorrentes praticamente nula.

Como já mencionado previamente, a rivalidade do setor passa pelas marcas com que os grossistas trabalham, mas sendo estes também clientes da Morgado, a rivalidade é considerada fraca por parte do CEO da empresa. A companhia procura constantemente novos *targets* e novas maneiras de fazer chegar o seu produto aos mesmos, entrando assim em grandes rivalidades como por exemplo com os quadristas e instaladores, o que faz que para o efeito de estudo deste caso a rivalidade seja considerada forte. No entanto estes mesmos quadristas e instaladores, nunca deixam de ser também clientes, pois necessitam de fazer testes de quadros elétricos em obra, ou certificar a montagem dos mesmos e como tal têm de recorrer à Morgado & CA, para a obtenção dos mesmos.

### **4.3. Análise da Envoltente Interna**

#### **4.3.1. Análise da Cadeia de Valor**

A cadeia de valor da Morgado & CA passa por um processo simples e de fácil compreensão como é possível verificar na Figura 18.



Figura 18 – Cadeia de Valor da Morgado & CA

Primeiramente o produto proveniente dos fornecedores é recebido no armazém, e é dada a sua entrada no sistema informático onde é possível ver se já existem encomendas para o mesmo ou se este pode ser metido em stock. Se o produto já tiver encomendas, o vendedor atribuído a esse cliente irá entrar em contacto com o mesmo, ficando assim sempre responsável pelo acompanhamento desse cliente e pela comunicação com o mesmo, tanto nessa compra como em compras futuras, sendo esta uma operação crucial no que toca à diferenciação da empresa. Todos os produtos dispõem de garantias e assistência após venda tal como formações de manuseamento caso seja necessário e o cliente pode sempre contactar o vendedor que lhe está atribuído para tentar resolver qualquer problema ou dúvida, criando assim uma relação de confiança e estabilidade. Há também a oportunidade de compra em loja física, no entanto esta opção não é de todo a mais aplicada pelos clientes, sendo maioritariamente usada quando se trata de encomendas muito pequenas ou em caso de devoluções ou apoio técnico. Na logística de saída é feito o registo das encomendas e a sua devida preparação para serem entregues aos clientes. Se a encomenda for destinada clientes do distrito do Porto, existe um motorista próprio da empresa, caso contrário é contratado o serviço de entrega dos Correios, Telégrafos e Telefones de Portugal (CTT). No que toca a dar a empresa a conhecer, existe a divulgação dos produtos em redes sociais, participações em feiras patrocínios e ações de lançamento de produtos e oferta de brindes e amostras aos clientes.

Todas estas atividades principais que criam vantagem competitiva e diferenciação são suportadas por atividades de apoio essenciais para o funcionamento eficiente da empresa, servindo assim de base para uma proposta de valor estável e que tem vindo a gerar lucros significativos ao longo dos anos.

#### 4.3.2. Análise de Recursos e Capacidades e Análise VRIO

De forma a finalizar a análise da envolvente interna da empresa foi feita uma análise de recursos e capacidades, apresentada na Tabela 2, com o objetivo de identificar vantagens competitivas da empresa após a aplicação do modelo VRIO.

**Tabela 2 – Análise de recursos e capacidades**

	Recurso	Capacidade
Recursos Financeiros	- Ativos e financiamento	- Gestão dos recursos financeiros - Equilíbrio de contas
Recursos Humanos	- Técnicos especializados, colaboradores formados - Equipa de vendedores muito ativa	- Formação dos funcionários - Relações interpessoais - Relações de confiança e humanização
Recursos Físicos	- Instalações administrativas - Armazéns - Meios de transporte - Produtos	- Capacidade de receção de mercadoria, armazenamento, embalagem e despacho  - Escritório para realização das funções de <i>BackOffice</i> , gestão e controlo da empresa
Recursos Tecnológicos	- Equipamentos de armazenagem - Equipamento técnico, industrial e de testagem - Softwares de ERP, canais de comunicação e computadores	- Capacidade de utilização dos recursos tecnológicos e de entregas e stock - Capacidade de inovação
Recursos Organizacionais	- Qualidade - Sustentabilidade ambiental e social	- Gestão da qualidade, gestão social e gestão de produto

Após identificar os recursos e capacidades da empresa avaliou-se cada um de acordo com o modelo VRIO, possibilitando assim a análise do valor, raridade, imitabilidade e exploração do recurso por parte da empresa. Desta maneira, na Tabela 3, é possível identificar as vantagens competitivas da Morgado & CA.

Tabela 3 – Análise VRIO

Recursos/Capacidades	Valor	Raridade	Imitabilidade	Explorado pela Organização	Resultado
Capacidade de Armazenamento	Sim	Não	Sim	Não	Desvantagem Competitiva
Software de ERP	Sim	Não	Sim	Não	Desvantagem Competitiva
Canais de Comunicação	Sim	Não	Sim	Sim	Paridade Competitiva
Instalações Administrativas	Sim	Não	Sim	Sim	Paridade Competitiva
Meios de Transporte	Sim	Não	Sim	Sim	Paridade Competitiva
Gestão de recursos financeiros	Sim	Não	Sim	Sim	Paridade Competitiva
Equipamentos de testagem	Sim	Sim	Sim	Sim	Paridade Competitiva
Equipamento industrial	Sim	Não	Sim	Sim	Paridade Competitiva
Gestão Social	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva
Equipa de Vendedores	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva
Especialização de técnicos e formação dos funcionários	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva
Gestão da Qualidade	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva
Gestão de Produto	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva

A Morgado & CA tem um capital social de 750.000,00€ detidos pelo sócio fundador e o seu irmão. Naturalmente os recursos financeiros apresentam uma elevada importância, sendo necessário a gestão destes recursos de ativos e financiamentos e o equilíbrio geral das contas da organização.

Na empresa existem cerca de 70 colaboradores em todo o país. Assim sendo, os recursos humanos são importantes para a formação e especialização dos mesmos, de maneira a criar relações de confiança e profissionalismo entre os funcionários e os seus clientes. O serviço de excelência é a principal proposta de valor da empresa para os seus clientes e como tal este tipo de formações são cruciais e de elevada importância estratégica para a eficiência da empresa.

No que toca aos recursos físicos, como principais *inputs* estão as instalações, armazéns meios de transporte e os produtos. As instalações são necessárias para que possa haver a devida realização de todas as funções de *BackOffice*, gestão e controlo da empresa, tal como o serviço em loja. Devido às limitações de espaço no que toca ao armazenamento é necessária uma grande rotatividade da matéria-prima. As entregas de matéria-prima ocorrem diariamente e as receções de mercadoria proveniente dos fornecedores ocorrem mensalmente, podendo surgir mais do que uma vez, dependendo da procura e da existência de campanhas promocionais, de forma a nunca haver ruturas de stock e a garantir sempre stocks de segurança. O fornecimento aos clientes ocorre por meio dos CTT para fora do distrito do Porto mas dentro deste distrito a empresa tem o seu próprio transporte.

Toda esta operação de armazenamento e gestão de stocks é possível graças aos recursos tecnológicos. A empresa possui uma gama de produtos de testagem, técnicos e industriais, assim como um *software* de ERP para a gestão de materiais e todo o tipo de faturação. Apesar do uso do *software* de ERP ser vantajoso e essencial para gerir as atividades de negócio, desde contabilidade, compras, faturação, e operações de gestão de stocks, este *software* foi implementado recentemente e ainda são notórias algumas dificuldades nomeadamente nas operações de *picking* no armazém da empresa, havendo uma natural resistência à mudança por parte de alguns colaboradores. Este recurso é assim utilizado eficazmente porém a eficiência da sua prática necessita de ser melhorada de maneira a poder ser explorado na sua totalidade. É necessária também a posse de computadores e canais para meios de comunicação competente. Todos estes recursos são essenciais para a capacidade de inovação dentro da empresa.

Por fim, os recursos organizacionais que passam pelo cumprimento de normas de qualidade e sustentabilidade ambiental. De maneira a beneficiar de tais recursos é necessária a capacidade de gestão dos mesmos, havendo uma equipa designada para tal.

Através da identificação dos recursos e capacidades e a análise VRIO é possível identificar vantagens competitivas da empresa comparativamente aos restantes intervenientes no setor. A capacidade de a empresa ter uma equipa de gestão de qualidade, respeitadora de prazos de entrega que de forma exemplar proporciona a venda e distribuição de produtos de qualidade, traduz-se numa mais valia em comparação com os seus concorrentes, gera um sentimento confiança e de segurança nos clientes e uma imagem de coerência para a marca da Morgado & CA. A empresa garante uma grande capacidade de formação e especialização dos seus funcionários, e este é um fator diferencial pois permite que a firma proporcione uma prestação de serviços de excelência e muito eficiente no que diz respeito à resolução de problemas. A gestão social da empresa é focada na fomentação de relações interpessoais e de confiança seja no que diz respeito ao nível de negócios por parte dos vendedores como ao nível da qualidade de atendimento ao cliente, proporciona uma proximidade da empresa com os seus clientes. Este fator é também uma vantagem competitiva pois as práticas de negociação são mais transparentes, o cliente expõe as suas preocupações e problemas com mais facilidade, sentindo também uma maior compreensão do seu caso. Esta relação de proximidade resulta num benefício mútuo pois é também mais fácil para os colaboradores da empresa identificar os problemas e apresentar soluções viáveis.

#### **4.4. Análise de SWOT**

A análise de SWOT é mais frequentemente usada que qualquer outra técnica de gestão (Benzaghta et al., 2021), como tal foi também elaborada para este estudo de caso, apresentada de forma sumária na Figura 19.



Figura 19 – Análise de SWOT do estudo de caso

As relações de parceria com os fornecedores e uma equipa de profissionais de excelência aliadas a uma vasta gama de produtos são as principais forças da empresa, tendo assim uma boa reputação no mercado e poder de negociação para com os clientes. Apesar de boas as relações com os fornecedores, há uma grande dependência dos mesmos pois a empresa representa as marcas dos mesmos no mercado português, ou seja, se um fornecedor decidisse entrar por si só no mercado e deixasse de trabalhar com a empresa, os seus produtos iriam automaticamente deixar de ser vendidos pela Morgado. Há também um envelhecimento dos colaboradores, que naturalmente irá levar à necessidade de contratação de nova mão de obra, no entanto este fator pode também significar uma oportunidade interna pois a mudança geracional pode trazer novas ideias e novas formas da empresa se superar a si própria. Subsiste uma baixa capacidade de armazenamento pois não é possível expandir mais o armazém principal devido a questões legais e políticas.

Recentemente saiu uma nova legislação que irá complicar o processo na área dos projetos, mas que é visto como uma oportunidade pois obriga a que haja mais material elétrico nos edifícios e como tal, mais procura por parte dos clientes. A desmaterialização de documentos e processos possui inúmeros benefícios principalmente no que toca ao acesso à informação e à redução de custos e redução de consumo e eficiência de recursos em alguns processos, sendo também uma oportunidade interna que a empresa pode vir a explorar. Para além da desmaterialização, a inovação tecnológica tem vindo a destacar-se positivamente especialmente na criação de novas soluções para o cliente na área industrial.

Como já referido anteriormente, vivemos num período de constante instabilidade política, social e económica, algo que afeta todo o mercado e que compete à empresa conseguir gerir a situação. Descrito como um mercado “selvagem”, a grande concorrência

do mercado, a falta de fidelização dos grossistas e a incapacidade de venda das suas marcas são vistas como as grandes ameaças à Morgado, que tenta por si só procurar os seus próprios clientes e não ficar dependente do mercado grossista.

Esta análise passa por ser assim positiva, demonstrando que há muitas oportunidades de negócio a serem exploradas e que a estratégia de penetração no mercado e a constante busca em ser uma referência de topo é uma ideia de negócio forte por parte da empresa e com potencial de sucesso.

## 4.5. Valor e Posicionamento da Marca

De maneira a fazer uma análise do valor e do posicionamento da marca da Morgado & CA, recorreu-se ao modelo CBBE aplicado a negócios B2B por Kuhn et al. (2008) visto que se trata do tipo de negócios que a empresa pratica (ver tabela 4), e respondeu-se às quatro questões mencionadas por Kapferer (2008): Porquê? Quando? Para quê? Para quem?

Tabela 4 – Modelo CBBE do estudo de caso

<b>PARCERIAS</b>	
Foco em relações de transparência, honestidade e fidelidade.	
<b>JULGAMENTOS</b>	<b>RELAÇÕES FORÇA DE VENDA</b>
Foco na qualidade acima do preço, fortes conhecimentos de suporte técnico, confiabilidade e diferenciação através dos serviços de excelência, boa opinião no geral.	Prospecção ativa em diferentes canais, <i>follow-up</i> do cliente, foco em todo o tipo de clientes do mercado, foco no sucesso mútuo.
<b>PERFORMANCE</b>	<b>REPUTAÇÃO</b>
Entregas a tempo, suporte e apoio ao cliente eficiente e eficaz, material de qualidade e durabilidade que faz o cliente preferir a qualidade ao preço.	Marca coerente, humanizada, competente e eficiente com uma imagem atrativa.
<b>SALIÊNCIA DA MARCA DO FABRICANTE</b>	
Marca conhecida por trabalhar com fornecedores internacionais de grande relevo no mercado, com uma vasta gama de produtos e soluções para o cliente e com forte prestação de serviços de apoio.	

Quanto às questões de posicionamento, a empresa compromete-se em vender produtos elétricos inovadores devido às suas relações de parceria com fabricantes que cumprem fortes e rigorosos critérios de qualidade, desde há 45 anos e sempre que os clientes

necessitem, de maneira a ir de encontro da resolução dos seus problemas e para todo o tipo de clientes do mercado eletrónico e de construção civil.

Posto isto, é seguro afirmar que a marca da Morgado é uma marca reconhecida no mercado, porém grande parte da sua reputação vem das marcas com que trabalha, sendo necessário reforçar e demonstrar que a marca também é forte devido à sua prestação de serviços. A marca posiciona-se no lugar dos fabricantes, representando os mesmos no mercado português, e vendendo assim os produtos a todo o tipo de clientes que os necessitem.

## 5. FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

O segundo objetivo deste projeto é o de “Formular a estratégia da empresa com base na análise estratégica”. A formulação da estratégia teve por base toda a análise estratégica realizada ao estudo de caso e apresentada no capítulo anterior, ou seja, todos fatores determinantes tais como as ameaças e oportunidades, os pontos fortes e fracos em relação aos restantes players do setor aliados aos impactos externos sobre a empresa de forma a conseguir manter a sua identidade e expectativas para gerar vantagem competitiva.

### **Estratégia: penetração do mercado através da diferenciação**

Sabendo que o principal objetivo da Morgado & CA é o reconhecimento como empresa número um no setor eletrónico em Portugal e que considera a qualidade dos seus serviços e produtos um fator prioritário em relação ao preço, seguindo os tipos de estratégias fundamentais para criar vantagem competitiva propostos por Porter (1998), é viável afirmar que a empresa tem como alvo a penetração de mercado através da diferenciação.

### **Bases da estratégia competitiva**

A estratégia de diferenciação envolve relações de exclusividade valorizada pelos clientes para permitir um preço que justifique a qualidade dos produtos e serviços. A Morgado & CA foca-se assim na relação com fornecedores com uma proposta de valor de qualidade, obtendo assim produtos mais valiosos que os seus concorrentes e combinando a qualidade dos mesmos com uma prestação de serviços de excelência.

### **Direção estratégica**

Sendo este um setor de negócio fechado e com as empresas já estabilizadas a direção estratégica que faz mais sentido é a penetração no mercado. Tendo uma gama de produtos considerada extensa, a empresa considera que esta até devia ser mais reduzida, não exigindo assim que a empresa explore territórios desconhecidos. O foco passa assim por explorar ao máximo a gama de produtos existentes e alcançar um aumento de vendas no mercado. Tudo isto resulta também numa oportunidade de aumento de poder em relação aos clientes e aos fornecedores.

De facto, é também importante mencionar que todo o foco na penetração não implica que a empresa procure novas soluções e produtos inovadores para a empresa, mas sim que

se mantenha atualizada em relação à gama de produtos que oferece e à procura dos clientes no mercado.

### **Métodos para perseguir a estratégia**

A criação de alianças com outras empresas é um dos métodos que a empresa mais procura construir. No passado, houve relações de parcerias em que alguns grossistas apenas vendiam as marcas da mesma, no entanto não se obtiveram os resultados esperados. Como tal, para além dos métodos que a empresa já pratica de forma a conquistar uma quota de mercado dos seus concorrentes, há também o investimento no *marketing* de forma a aumentar a imagem da marca da empresa.

A aposta no *marketing* tem como objetivo lembrar os consumidores que já trabalham e conhecem a empresa da qualidade dos seus produtos e serviços, criando assim emoções positivas que contribuem para uma maior fidelização, e também é possível mostrar a outros clientes de que de facto a empresa merece a sua atenção e confiança. Atualmente já existe algum investimento no *marketing*, como por exemplo a recente promoção de campanhas e divulgação nas redes sociais (*Facebook, LinkedIn e Instagram*), a oferta de brindes é também uma forte ação de *marketing* que a empresa já pratica. É também importante a realização de um estudo estatístico destas redes, com o objetivo de compreender para que segmento cada uma faz mais sentido, de maneira a conseguir investir e usar estes canais da forma mais eficiente e eficaz possível.

É também relevante lembrar que a empresa em estudo, sendo uma PME, não tem acesso a tantos meios como as grandes empresas multinacionais. No entanto este aspeto pode ser visto como uma grande oportunidade, pois é possível praticar um *marketing* de relacionamento, tirando proveito das relações dos vendedores com os clientes. Esta é uma oportunidade a ser explorada pois se cada um dos seus clientes tem a atenção especial e adequada que precisa, maior será a sua lealdade para com a empresa devido aos bons sentimentos gerados. Assim, através destas relações é possível passar os valores da empresa para os clientes e a humanização que a empresa tanto procura seguir.

De forma a fortalecer a da lealdade geográfica dos clientes, justifica-se também o forte investimento no acompanhamento de clientes que geograficamente se situam mais longe, fazendo uma distinção entre cada zona do país e designando vendedores específicos para cada localização, de maneira a fortalecer as relações com os mesmos e conseguir tirar

margem de manobra aos concorrentes que se considerem melhor posicionados geograficamente.

É também importante lembrar o fator da *word-of-mouth*, se um cliente está satisfeito, irá espalhar uma imagem boa da empresa no ambiente ao seu redor e como tal nunca desvalorizar alguém dentro do setor pois todos os *players* são uma oportunidade.



## 6. DEFINIÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS

Neste capítulo é feita uma análise à proposta de valor usando a ferramenta VPC, para seguidamente ser desenvolvido o modelo de negócios final com o apoio do BMC, uma ferramenta também desenvolvida por Osterwalder e Pigneur (2010), respondendo assim ao último objetivo do projeto de investigação: “Desenvolver do modelo de negócios da empresa, de forma a fortalecer a marca da empresa”.

### 6.1. Análise da Proposta de Valor

Desta forma, de modo a fazer uma análise do modelo de negócios, foi primeiro feita uma análise à proposta de valor com a ferramenta VPC para melhor eficiência de resultados.

#### Mapa de valor

- **Produtos e serviços:** Venda e distribuição de produtos para construção civil, instrumentação e para a indústria eletrónica e eléctrica.
- **Aliviadores da dor:** Resolução de problemas do cliente com o produto, garantia de produtos com qualidade e adequados para as obras e certificações necessárias, apoio da empresa e garantia de relações fiéis e humanas, formações de manuseamento.
- **Criadores de ganhos:** Estudo e projeto de soluções industriais à medida das necessidades específicas de cada cliente, consultoria de aconselhamento e escolha dos melhores equipamentos para determinadas obras, foco no cliente sempre acompanhado por um vendedor, assistência pós-venda, garantia em todos os produtos.

#### Perfil Geral do Cliente

- **Tarefas do cliente:** Venda de produtos de específicos ao retalho, a electricistas, instaladores e quadristas, contruir obras seguras, construir máquinas industriais com os produtos apropriados, testar quadros de obras, certificar montagens de quadros e obter soluções industriais para obras.
- **Dores do cliente:** Necessidade de determinados produtos de marca específica para obras e instalações, produtos com danos de fabrico, produtos pouco eficientes,

manuseamento negligente dos produtos, falta de capacidade para operações logísticas, pobre conhecimento da indústria.

- **Ganhos do cliente:** Distribuição e uso de produtos com qualidade, fortes relações de confiança, com o produto apoio sempre que necessário, melhoria nos sistemas de entrega (através de entregas diretas ao cliente final), controlo de falhas e incertezas em obras.

Após a realização da análise à proposta de valor, é assim possível encontrar um *fit* entre o perfil geral do cliente e o mapa de valor da empresa, sendo a proposta de valor da Morgado & CA a seguinte:

- Portefólio alargado de marcas internacionais com representação exclusiva no mercado nacional.
- Equipa de profissionais altamente especializados, apta a responder a qualquer exigência do mercado, serviço de assistência pós-venda e capacidade de cumprir prazos de entrega.
- Resposta rápida às diversas questões colocadas pelo cliente, seguindo sempre valores de comportamento humilde, empático e respeitoso.

Os vendedores estabelecem assim a ligação entre o cliente e os técnicos comerciais que resolvem quaisquer problemas com o produto, estando assim segmentados em três tipos:

- **Vendedores de distribuição:** Focam-se em angariar e prestar apoio a instaladores e quadristas.
- **Vendedores comerciais:** Fazem a projetos de arquitetura, engenharia e fundos de investimento.
- **Vendedores de indústria:** Entram em contacto direto com os grossistas.

## 6.2. Modelo de Negócios

Após a revisão bibliográfica acerca de estratégia e do conceito de modelo de negócios, a apresentação e análise da empresa estudada em particular, e uma vez que um dos objetivos fundamentais do presente trabalho consiste na aplicação prática dos conceitos

teóricos apresentados a uma situação real, faz todo o sentido a realização de um *Business Model Canvas (BMC)*, apresentado na Figura 20.

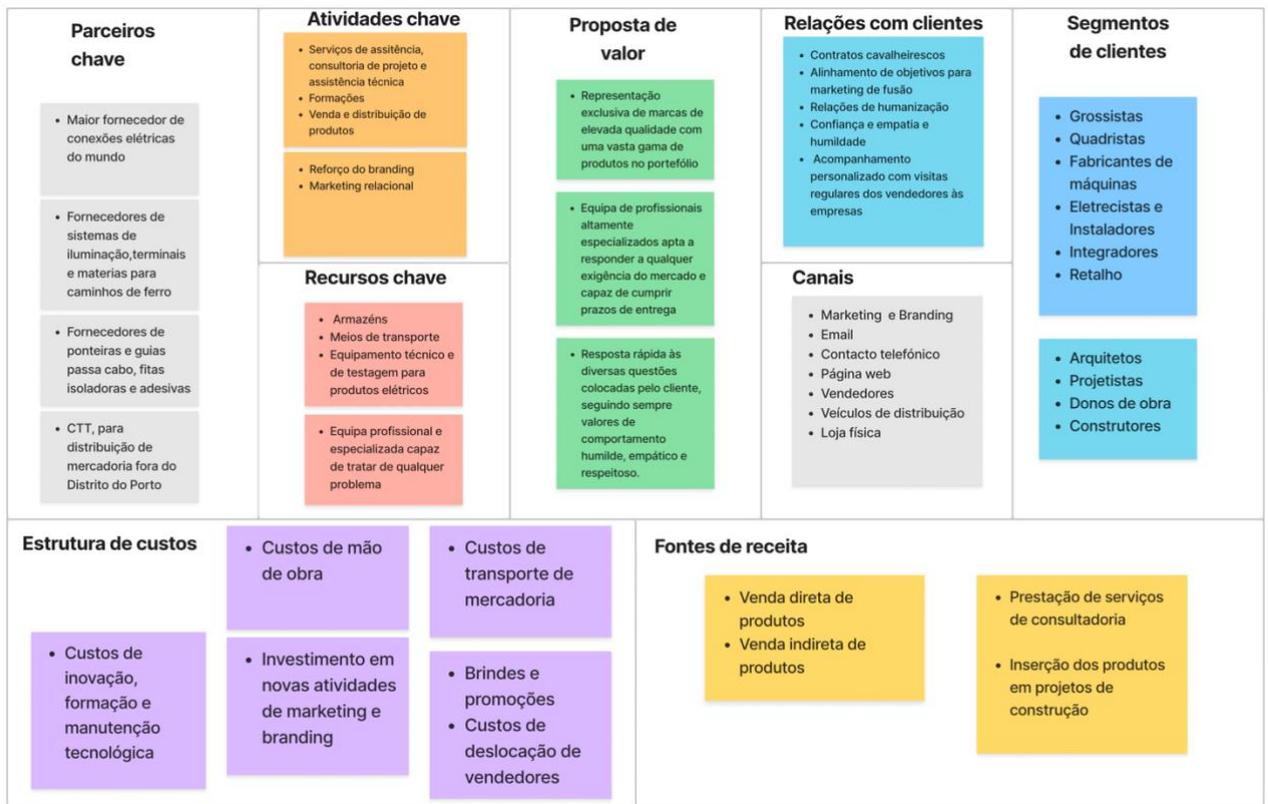


Figura 20 – Modelo de negócios proposto para a Morgado & CA

### Segmentos de clientes

De acordo com a perspetiva do BMC e a análise dos documentos fornecidos pela empresa foi possível identificar os segmentos de clientes, que como já mencionado anteriormente estão divididos em três grandes áreas, sendo elas a indústria, a construção civil e os gabinetes de projeto, existindo também uma quarta área, as instituições públicas. No entanto é importante haver também uma divisão de clientes entre o tipo de fontes de receita que os mesmos podem gerar para a empresa, havendo assim clientes que geram receita através da venda direta de produtos (Grossistas, quadristas, fabricantes de máquinas, eletricitas, instaladores e pequeno retalho) e através da venda indireta de produtos, (Arquitetos, projetistas, donos de obra e construtores).

### Proposta de valor

A análise da proposta de valor foi feita alcançando um *fit* entre o perfil geral do cliente da Morgado e o seu mapa de valor, tendo esta já sido mencionada no subcapítulo anterior.

## Canais

Encontrar a mistura certa de canais para satisfazer a forma como os clientes querem ser alcançados é crucial para trazer uma proposta de valor para o mercado (Osterwalder e Pigneur 2010). Como tal foram analisados os canais da empresa, tendo referência as cinco fases de canais sugeridas pelos autores.

- 1. Consciencialização:** Neste modelo de negócio o fortalecimento da imagem de marca é o principal fator a melhorar. Como tal, para a aumentar a consciencialização da marca da empresa são sugeridas atividades de *marketing* inovadoras e essenciais para o fortalecimento do *branding*.
- 2. Avaliação:** A avaliação da proposta de valor é essencialmente feita através dos vendedores que para além de prestarem apoio personalizado recebem também o *feedback* do cliente. No entanto o meio telefónico está também disponível, tal como o email, ao qual também se pode aceder através da página web da empresa.
- 3. Compra:** As encomendas são maioritariamente feitas através do email, podendo o cliente contactar o seu respetivo vendedor e este fazer a ponte de contacto com a empresa ou enviando email diretamente. O contacto telefónico também está disponível porém é sempre remetido para email de maneira a manter relações de transparência. E o contacto físico através de loja também é possível se assim o cliente o desejar. Pertencendo a um setor de negócios B2B não se justifica a necessidade de uma plataforma online adaptada para a compra direta, porém com a grande evolução tecnológica em que vivemos, a ideia de que pode vir a ser uma oportunidade de negócio no futuro não é descartada.
- 4. Entrega:** De forma a entregar uma proposta de valor aos seus clientes a empresa dispõe dos seus próprios veículos de distribuição e dos serviços de entrega dos CTT, sendo também possível o levantamento de encomendas na loja física
- 5. Pós-venda:** O serviço pós-venda é uma das vantagens competitivas da empresa, e de maneira a este ser eficiente é maioritariamente feito através de vendedores que contactam com os clientes e com os técnicos comerciais. O

serviço pode também ser feito via email e via telefonema, tal como na fase de compra.

### **Relações com clientes**

Os relacionamentos com os clientes são contratos de honra, não havendo contratos oficialmente assinados, o que demonstra que a empresa é sem dúvida cumpridora da sua palavra mantendo assim níveis de lealdade e confiança. Um tipo de relacionamento sugerido neste modelo de negócio e que pode contribuir para o aumento da imagem de marca é o *marketing* de fusão. A ideia consiste em procurar empresas de confiança com o mesmo tipo de valores e objetivos alinhados entre si, e privilegiar a cooperação com outros negócios ao invés da competição. As empresas podem criar uma oportunidade de obter laços de parceria com o objetivo de promover e recomendar uma à outra e vice-versa, atingindo assim um determinado público-alvo. Uma das bases de comunicação da empresa é o estabelecimento de relações de proximidade com o cliente com foco na interação humana, criando sentimentos de segurança e empatia. A visita dos vendedores às empresas clientes é um fator importante para gerir este tipo de relações com os clientes dentro do modelo de negócio, prestando um serviço personalizado e fazendo com que os clientes se sintam estimados. Para conservar e estabelecer estas relações, o contacto através da empresa e clientes pode ser feito através de email, telefónico, através dos seus vendedores e através da página web.

### **Fontes de receita**

O modelo de negócios proposto sugere assim que o negócio gere receita através de uma boa identificação do *target* e da capacidade de conseguir orientar os esforços para cada um, oferecendo assim uma proposta de valor de acordo com o que cada *target* mais necessita. Sendo assim, a venda de todo o tipo de produtos é a principal fonte de receita para a empresa podendo esta ser direta ou indireta. A prestação de serviços de consultoria e a inserção dos produtos em projetos de construção são também fontes que geram vendas, maioritariamente indiretas, o que não implica que possam também ser feitas diretamente com a Morgado.

### **Recursos chave**

Para que as atividades da empresa sejam possíveis de realizar, é necessário contar com recursos chave. A existência de armazéns, meios de transporte e entrega com capacidade de cumprir prazos, equipamento técnico e a especialização de uma equipa apta a

resolver todos os problemas complementam a realização das atividades chave são considerados recursos essenciais para a criação de valor da empresa.

O reduzido número de funcionários da organização em relação a empresa maiores, implica um maior nível de especialização dos colaboradores o que garante que toda a empresa se foque nas operações essenciais para o seu negócio. Os funcionários com mais experiência conseguem formar e passar o seu conhecimento mais rapidamente para os novos colaboradores devido à maior proximidade entre si e à menor complexidade e burocracia de alguns processos. Este fator é importante pois possibilita a existência de uma equipa unida, que pratica métodos de comunicação eficientes entre si e de rápida especialização, experienciada nos vários tipos de problemas que surgem durante os relacionamentos com o cliente. É também um recurso importante para as relações de humanização que a empresa visa alcançar tanto entre os seus colaboradores como com os seus clientes.

### **Atividades chave**

As atividades-chave da empresa, como já referido ao longo desta pesquisa, passam pela venda e distribuição de produtos eletrónicos e eléctricos de qualidade e a prestação de serviços de assistência nas soluções industriais, consultoria de projeto e assistência técnica.

Neste âmbito a empresa comercializa de modo exclusivo diversos produtos eléctricos e eletrónicos trabalhando com cerca de 24 marcas, evitando desse modo que a sua área de negócio seja atacada eficazmente pela concorrência e, se encontre algo protegida da mesma (que trabalha com produtos de mais fraca qualidade), pois apesar de serem produtos em si mesmos de fácil imitação, o facto de a Morgado se destacar no mercado com produtos reconhecidos e de alta qualidade garante a sua posição na atividade comercial que desenvolve.

Tratando-se de um modelo de negócios B2B, o *marketing* relacional elaborado nomeadamente pelos vendedores tem uma grande influencia podendo assim criar relações de confiança e de longo prazo seja com fornecedores e parceiros como com clientes de maneira a gerar uma proximidade da empresa com os todos os seus *stakeholders*.

De forma a estimular o *branding* da empresa são sugeridas as seguintes atividades, tendo em conta que algumas delas já se encontram em prática na empresa:

- Uniformização visual dos materiais de trabalho

- Participação em feiras
- Patrocínios educacionais e desportivos
- Vídeos promocionais
- Publicidade nos veículos da empresa
- Criação de um email de *marketing* com mensagens personalizadas para cada segmento de clientes
- Campanhas através de email com o lançamento de catálogos em *newsletters* e promoções
- Oferta de amostras dos produtos para gabinetes de projeto e arquitetura
- Oferta de cabazes de Natal a colaboradores e fornecedores em caixas com logos da empresa de maneira a promover a humanização da empresa
- Os funcionários são os primeiros clientes, como tal, a organização de dias da família em que os colaboradores trazem as suas famílias pra um evento da empresa são ótimas maneiras de reforçar *branding* e humanizar a marca

### **Parcerias chave**

A relação com os parceiros-chave é essencial para criação de valor, pois permite à empresa distribuir produtos reconhecidos e de qualidade em Portugal, dentro de um setor onde todos os produtos são de imitação muito fácil, garantindo assim produtos que se destacam em relação aos restantes no mercado. Como já mencionado anteriormente, a empresa mantém uma forte parceria de longa data com o maior fornecedor de conexões elétricas do mundo, sendo líder no mercado no que toca a este produto, fator que fomenta também relações de parceria com outros fornecedores de elevada qualidade. Atualmente a Morgado já possui relações de parceria com fabricantes de topo no que toca a sistemas de iluminação, terminais e materiais para caminhos de ferro, ponteiras, guias passa cabos e fitas isoladoras e adesivas, sendo que estes são os produtos com mais vendas associadas, tendo apenas de continuar a estimular boas práticas relacionais e de negociação.

A parceria com os CTT permite também à empresa fazer entregas atempadas ao longo de todo o país por um preço acessível.

### **Estruturas de custos**

Quanto à estrutura de custos da empresa, de maneira a operar eficientemente e criar vantagem competitiva é fundamental que a firma tenha custos de recursos humanos, de

operações de entrega de valor e custos de inovação e manutenção. Desta forma, os custos de contratação de mão de obra especializada, formação de colaboradores e custos de logística providenciam uma base para toda a estrutura de negócios.

Como o fator de diferenciação é um objetivo fulcral da empresa, é necessário atender aos custos de inovação e manutenção tecnológica de maneira a desenvolver novas soluções e manter as mesmas atualizadas para o cliente.

O grande foco da empresa passa por penetração através da diferenciação e fortalecimento da imagem da marca, pelo que o investimento em ações de *marketing* é também um custo que tem estado em ascensão. Dentro deste setor este é um tipo de custo que nem sempre é tido em conta ou que passa muitas vezes por um orçamento muito limitado. No entanto é um fator cada vez mais determinante, que deve ser analisado pela organização, de forma a que se aumente a visibilidade e notoriedade da marca da empresa mas de maneira a que não se excedam os limites de custos associados para tal.

## 7. CONCLUSÕES

### 7.1. Contributos Práticos

A presente pesquisa de estudo focou-se na investigação da estratégia da empresa, no seu meio envolvente e no setor em que a mesma atua de maneira a conseguir desenvolver um modelo de negócios que fortaleça a imagem da marca da empresa.

Na sequência deste estudo verificou-se que a estratégia da empresa tem vindo a contribuir para sua ascensão no mercado, pois a empresa não se limita a vender apenas aos grossistas mas tem também uma política ativa de procura de clientes de maneira a gerar um aumento indireto das vendas, através da abordagem e aconselhamento aos gabinetes de arquitetura e de projetos da excelência dos seus bens e serviços. Operando no mercado há 45 anos, a empresa diferencia-se através de um especial foco na qualidade e excelência, seja dos seus produtos, dos seus serviços e até mesmo das suas relações pessoais com os clientes de carisma humilde, empático e seguro, sendo o lema da empresa “Qualidade – a nossa preocupação permanente”.

O enquadramento teórico foi uma base essencial para a compreensão dos conceitos e todo o fenómeno não só da gestão estratégica como também do modelo de negócios e da gestão da marca. Este enquadramento possibilitou o entendimento da relação entre estratégia e modelo de negócios e, também, sobre ferramentas e métodos conceituados que possibilitam o desenvolvimento de planos estratégicos, modelos de negócios e posicionamento da marca. A dissertação baseia-se assim nestes três conceitos sendo estes cruciais para alcançar os objetivos pretendidos.

Para o desenvolvimento da análise estratégica e formulação da estratégia estudaram-se detalhadamente obras desenvolvidas por Porter (1998), Asad (2012) e Whittington et al. (2020) que são de facto um fator determinante para conhecer as ferramentas base para atuar dentro e fora da empresa e avaliar os seus componentes presentes.

A análise estratégica efetuada foi um passo fundamental para a perceção do meio envolvente da empresa e das capacidades essenciais da organização, permitindo assim a compreensão das ameaças e oportunidades e também para a identificação das suas forças e fraquezas e vantagens competitivas.

Através da compreensão das suas capacidades e do seu meio envolvente foi possível definir assim qual a estratégia em que a empresa deve adotar, tendo sido esta uma estratégia de penetração no mercado através da diferenciação, de maneira a alcançar o objetivo de vir a ser uma referência de topo dentro do seu mercado nacional. Em geral, a análise estratégica e a formulação da estratégia foram passos que permitiram a construção de uma visão geral da empresa, e assim compreender a identidade organizacional, a posição da empresa face aos seus clientes, fornecedores e restantes parceiros de negócio.

A literatura evidencia que o modelo de negócios da empresa opera para criar, entregar e capturar valor (Osterwalder e Pigneur, 2010), pelo que se tem que ter presente que ao longo desta pesquisa o modelo de negócios teve por finalidade a implementação e operacionalização da estratégia da empresa.

No que toca à gestão da marca e do seu fortalecimento, estudaram-se obras de Keller (2003), de Chernatony (2001), Kapferer (2008) e Aaker (2014). Para a análise do valor e posicionamento da marca da empresa usou-se o modelo CBBE adaptado a negócios B2B por Kuhn et al. (2008) e Kapferer (2008) e a conclusão a que se chega é que é notável que o *marketing* num modelo de negócios B2B e numa PME não funciona da mesma maneira que nas grandes empresas. Neste tipo de negócio o fortalecimento da imagem da marca de uma empresa resulta preferencialmente da sua relação com os clientes e não tanto de clássicas ações de *marketing* e publicidade através de redes sociais.

Dentro do setor de atuação da empresa há notórias limitações de conhecimento técnico sobre *marketing*, e em muitos dos concorrentes não consta das prioridades da gerência sendo uma atividade de pouca importância e orçamento reduzido. Como tal, devido a esta fraqueza por parte dos concorrentes, o investimento nessas mesmas atividades por parte da empresa e a criação de uma equipa de *marketing* irá claramente trazer mais notoriedade à companhia e resultar num claro fator de diferenciação, contribuindo assim para a sua imagem e relembrando aos clientes de que a marca existe e está presente para resolver os seus problemas e providenciar soluções. A identificação e a aposta nos clientes com quem é possível aprofundar as relações comerciais tendo em conta as potencialidades futuras de cada um deles, impondo uma política empresarial ativa ajudará na sua fidelização e acréscimo de valor.

Poder debater com os responsáveis os objetivos atuais e a projeção de crescimento futuro da empresa é fundamental num estudo desta natureza, com vista formulação da

estratégia e a definição do modelo de negócio. Dentro do estudo de pesquisa desenvolvido há que ter presente que para que uma estratégia e um modelo de negócio sejam eficazes e eficientes e desse modo ajudarem a empresa a crescer, importa conhecê-la não apenas na sua estrutura e organograma, mas no seu funcionamento integral, pois conhecer a fundo o mercado da empresa e as tendências económicas do momento é fundamental para potenciar e encontrar novos clientes e direcionar os negócios.

No entanto, ficou-se aquém desse conhecimento, justificável num contexto académico como é este o caso. Simultaneamente com este estudo foi desenvolvido um guião de entrevista (Apêndice A) e usado para melhor compreender a realidade da empresa, tendo sido feita a entrevista a quem melhor poderia dar a informação dentro da companhia. Foi também desenvolvido um documento com toda a análise estratégica e a sua formulação, tal como o modelo de negócios estudado, com o intuito de dar assim um contributo do estudo à empresa (Apêndice B).

É também importante referir que para manter o *status quo*, é mais fácil e não envolve tantos riscos económicos/empresariais, mas a empresa corre o risco de se tornar mais vulnerável a um ataque concorrencial ou a uma mudança de enfoque na economia, em especial no sector tecnológico ou na inovação.

Até onde a empresa está disposta a investir e crescer? Só ou em parceria? São interrogações, que apenas os gestores podem responder, condicionando o modelo de negócio. O conhecimento do mercado nacional e internacional do setor da empresa e das oportunidades e tendências que surgem revela-se fundamental e exige uma atenção permanente.

## 7.2. Limitações, Recomendações e Estudos Futuros

Como qualquer trabalho de investigação, este apresenta limitações, do ponto de vista do autor, no desenvolvimento do mesmo assim como limitações do que foi estudado e apresentado e também para dar recomendações acerca do presente estudo e sobre estudos futuros que possam ser feitos, e tendo em conta os contributos práticos acima referidos.

A grande limitação deste estudo passou pela realização de entrevistas e recolha de dados, não tendo sido uma tarefa fácil. Inicialmente o que estava delineado passava pela realização de pelo menos dez entrevistas e a formação de um *focus group* para juntar ideias e conseguir assim formular a estratégia e modelo de negócios de forma eficaz e eficiente. No entanto, devido a fatores como a falta de disponibilidade de intervenientes para ambas

as atividades resultou numa amostra limitada que acaba por resultar numa pesquisa não tão profunda em relação à expectativa inicialmente planeada. Os dados empresariais obtidos transmitem uma imagem positiva da empresa e mostram-se dotados de fiabilidade, validade e credibilidade pois além da natureza das fontes e dos condicionalismos na sua obtenção, foram vivenciados *in loco* no âmbito da atividade normal da empresa, tendo presente que estão em permanente evolução em especial por fatores externos. A análise de documentos também acabou por ser limitada devido à proteção de confidencialidade dos documentos de negócios que impede o seu conhecimento por terceiros mesmo para fins de estudo e análise. O estudo da arena de negócios também poderia ser mais aprofundado, segundo informações dadas pelo CEO da empresa, existem mais *players* do que aqueles identificados e representados no estudo, no entanto foram identificados todos os *key players*.

O presente estudo foi desenvolvido num período de seis meses, o que limita também a implementação da estratégia formulada e do modelo de negócios desenvolvido. Como tal, uma recomendação para o futuro, passa pela implementação e estudo aprofundado do mesmo, de maneira a poder testar a sua eficácia e eficiência e promover a sua adequação ao longo do tempo.

Devido à limitada amostra conseguida no âmbito desta pesquisa, fica também a recomendação para uma pesquisa mais detalhada nas três vertentes estudadas, sugerindo uma recolha de dados tanto qualitativos como também quantitativos para o estudo de mercado de maneira a entender quem são os concorrentes e os clientes mais fortes e também para estudo da imagem da marca no mercado através do modelo CBBE. Sugere-se um questionário de satisfação a todos os clientes capaz de nos levar a compreender, em detalhe, qual a perceção dos mesmos acerca da empresa e por conseguinte poder também esmiuçar a proposta de valor da empresa.

O uso da *value proposition canvas* neste estudo é feito de maneira geral. Uma sugestão é a possível utilização da ferramenta para cada segmento de clientes em especial e a sua divisão entre dois tipos de clientes: aqueles cuja proposta de valor são os serviços da empresa e aqueles clientes cuja proposta sejam apenas os produtos comercializados. É também importante anotar que não se sugere a realização de um contrato de *outsourcing* para a criação e gestão do *marketing* da empresa, pois a empresa já se encontra a formar uma equipa interna para tal.

Conhecer e estar atento à realidade político/económica nacional e internacional, não apenas dos Estados, mas também das empresas (nomeadamente internacionais), face ao ramo de negócios da empresa e aos orçamentos nacionais com implicações no setor, revelam-se importantes por condicionarem a economia da empresa e potenciarem mudança de cenários, como a alteração legislativa que foi apontada.

Numa ideia global, e tendo em conta a realidade política, social, económica e financeira atual impõe-se que as empresas sejam chamadas, para sobreviver, a encontrar soluções que lhes permitam, ainda assim, crescer num ambiente desfavorável, de adiamento de investimento (produtivo) e de retração do consumo em geral (empresa e indivíduos) quase permanente, o que é motivado pelas incertezas da pandemia, pela desestabilização com a guerra na Europa e do que lhe está associado como sejam as sanções económico-financeiras e consequente diminuição do fluxo das transações comerciais internacionais e a inflação que gera, nomeadamente pela dependência e pelo custo do petróleo e do gás.



---

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity*. Free Press, New York.
- Aaker, D. (2007). Innovation: Brand It or Lose It. *California Management Review*, 50(1), 8–24.
- Aaker, D. (2014). *On Branding – 20 Principles That Drive The Success* (3rd ed.). Morgan James Publishing.
- Aaker, D. A. (1992). The Value of Brand Equity. *Journal of Business Strategy*, 13(4), 27–32.
- Aaker, D. A., & Shansby, J. G. (1982). Positioning Your Product – Sophisticated analysis of all the positioning alternatives can, and should, be done. *Business Horizons*, 25(3), 56–62.
- Asad, M. (2012). Five Forces Vs Resource based view – A comparison, *SSRN Eletronic Journal*.
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55–73.
- Chandler A. (1962). *Strategy and structure Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. The M.I.T. Press.
- Ching, H. Y., & Fauvel, C. (2013). Criticisms, Variations And Experiences With Business Model Canvas. *European Journal of Agriculture and Forestry Research*, 1(2), 26–37 .
- Crosby, B. L., & Cleveland, H. (1991). Strategic Planning and Strategic Management: What are they and how are they different? Why Strategic Management?, *USAID's Implementing Policy Change Project*, 1, 1–8.
- David, F. R., & David, F. R. (2014). *Strategic Management: Concepts and Cases* (Global 13th ed.). Pearson.
- de Chernatony, L., & McDonald, M. (2003). *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets* (3rd ed.). Butterworth–Heinemann.
- Drucker, P. (1994, October). *The Theory of the Business*. Harvard Business Review. Acedido a 7 de Fevereiro de 2022, em: <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>.
- Drucker, P. F., Collins, J., Kotler, P., Kouzes, J., Rodin, J., Rangan, V. K., & Hesselbein, F. (1993). *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Organization* (1st ed.). Jossey–Bass Publishers.
- Fred, D., & Forest, D. (2016). *Strategic management: A competitive advantage approach* (16th ed.). Pearson.

- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review – Descriptive. *Journal of Engineering*, 2020(7), 1–21.
- Goyal, S., Kapoor, A., Sergi, B. S., & Esposito, M. (2017). Understanding Business Model – literature review of concept and trends. *International Journal of Competitiveness*, 1(2), 99–118.
- Harris, F., & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3–4), 441–456.
- Henderson, B. D. (1989). *The Origin of Strategy*. Harvard Business Review. Acedido a 22 de Fevereiro de 2022, em: <https://hbr.org/1989/11/the-origin-of-strategy>.
- Holdford, D. A., Pontinha, V. M., & Wagner, T. D. (2022). Review: Using the Business Model Canvas to Guide Doctor of Pharmacy Students in Building Business Plans. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 86(3), 243–253.
- Jordan, J., & Grant, R. (2015). *Foundations of Strategy* (2nd ed.). Wiley.
- Kapferer, J.-N. (2008). *The new strategic brand management* (4th ed.). Kogan Page.
- Keller, K. L. (2001). *Building Customer–Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands*(Report No 01–107). Market of Science Institute.
- Keller, K. L. (2003). Understanding brands, branding and brand equity. *Journal of Direct Data and Digital Marketing Practice*, 5(1),7–20.
- Kuhn, K. A. L., Alpert, F., & Pope, N. K. L. (2008). An application of Keller’s brand equity model in a B2B context. *Qualitative Market Research*, 11(1), 40–58.
- Kyhnau, J., & Nielsen, C. (2015). Value proposition design : how to create products and services customers want. *Journal of Business Models*, 3(1), 81–92.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(5),86–92.
- Mark W. Johnson, Christensen, Clayton M., & Henning Kagermann. (2008, October). *Reinventing Your Business Model*. Harvard Business Review. Acedido a 10 de Fevereiro de 2022, em: <https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>.
- Martinet, A. C. (2010). Strategic planning, strategic management, strategic foresight: The seminal work of H. Igor Ansoff. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1485–1487.

- 
- Melewar, T. C., Foroudi, P., & Jin, Z. (2020). Corporate branding, identity, image and reputation: Current and future trends, developments and challenges. *Journal of Business Research*, 117, 672–674).
- Mintzberg, H. (2008). *Tracking Strategies: Towards a General Theory of Strategy Formation*. Oxford University Press, Oxford.
- Montgomery A. (2008, January). *Putting Leadership Back into Strategy*. Harvard Business Review. Acedido a 15 de Fevereiro de 2022, em: <https://hbr.org/2008/01/putting-leadership-back-into-strategy?registration=success>.
- Munna, A. S. (2021). Business Model: Literature Review. *PINISI Discretion Review*, 4(2), 191–196.
- Murphy, J. (1992). *Branding: A Key Marketing Tool* (2nd ed). Palgrave Macmillan UK.
- Muscalu, E., Iancu, D., & Halmaghi, E.-E. (2016). The Influence of the external environment. *Journal of Defense Resources Management*, 7(2), 133–138.
- O’Connell, D., Hickerson, K., & Pillutla, A. (2011). Organizational visioning: An integrative review. In *Group and Organization Management*, 36(1), 103–125.
- Onyedi, B., & Üniversitesi, E. (2019). *An Analysis of Mission, Vision Statements*. [Conference paper]. 2019 2nd International Symposium of Bandirma and its Surroundings UBS, Bandirma, Turkey.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). *Business Models and their Elements*, [Position paper]. International Workshop on Business Models, Ecole des HEC, University of Lausanne.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Trish Papadakos. (2014). *Value Proposition Design How to Create Products and Services Customers Want* (1st ed.). John Wiley & Sons Inc.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 1–40.
- Osterwalder, & Pigneur. (2010). *Business Model Generation A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons Inc, New Jersey.
- Peric, M., Durkin, J., & Vitezic, V. (2017). The Constructs of a Business Model Redefined: A Half-Century Journey. *SAGE Open*, 7(3), 1–13.
- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 137–145.

- Porter, M. (1989). *Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York.
- Porter, M. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy?. *Harvard Business Review*, 74(6),37–55.
- Rastogi, N., & Trivedi, M. K. (2016). PESTLE Technique – A Tool To Identify External Risks In Construction Projects. *IRJET Journal*, 3(1), 384 – 388.
- Rooney, J. A. (1995). Branding: A trend for today and tomorrow. *Journal of Product & Brand Management*, 4(4), 48–55.
- Saunders, M., Lewis, P., & Adrian Thornhill, K. (2019). *Research methods for students* (8th ed.). Pearson.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199–207.
- Sinclair, S. A., & Seward, K. E. (1988). Effectiveness of Branding a Commodity Product. *Industrial Marketing Management*, 17(1), 23 – 33.
- Stošić-Mihajlović, L., & Trajković, S. (2020). Branding and brand management in international business. *Journal of Process Management. New Technologies*, 8(2), 38–44.
- Teckle, P., Tessema, M., Dhumal, P., Sauers, D., & Tewolde, S. (2019). Analysis of corporate value statements: an empirical study. *International Journal of Corporate Governance*, 10(2), 149 – 164.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.
- Thongsookularn, S. (2019). Strategic formulation meaning, definition and explanation. *Humanities, Arts and Social Sciences Studies*, 19(3), 418–431.
- Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2020). *Exploring Strategy – Text And Cases* (12th ed.). Pearson.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. In *Journal of Management*, 37(4),1019–1042.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE ANÁLISE ESTRATÉGICA



### Questionário de Análise Estratégica

Tiago Carreto - 2013134729

Ano Letivo  
2021/2022

## Análise do Perfil da Empresa

### **Missão, Visão, Valores**

Qual a visão da empresa?

Qual a missão atual da empresa?

Quais os valores da empresa?

### **Características dos Produtos e/ou Serviços**

Quais serão os seus produtos e/ou serviços?

Que produtos a que será dada maior ou menor ênfase?

Quais são os seus benefícios específicos?

Qual é a sua capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes?

Quais são as suas vantagens competitivas?

Qual é o seu ciclo de vida? E os fatores que poderão alterar o ciclo de vida?

Que características comuns apresentam ou melhor descrevem estes produtos e/ ou serviços?  
(exemplo: funções; produção; embalagem; distribuição; preço; volume; peso)

### **Características dos Mercados Geográficos**

Em que mercados geográficos a empresa opera?

Portugal e africa

Qual a quota de mercado estimada?

Quais serão os seus objetivos em cada um dos mercados identificados?

### **Características dos Segmentos Clientes e Proposição de valor**

Quais são os seus Clientes? (Liste estes por categoria)

Que características comuns apresentam ou melhor descrevem estes grupos de Clientes? (exemplo: são pequenas empresa, valorizam muito o fator preço)

Qual o ciclo de compra dos Clientes?

Que problemas e necessidades é que a empresa resolve aos seus clientes(por cada segmento)?

Através de que canais os segmentos de cliente querem ser alcançados?

---

## Análise da Envoltente Externa

### **Análise PEST (Análise Político-legal, económica, Sociocultural, Tecnológica) –Perspetiva da Arena de Negócios Futura**

**Que Eventos/ Tendências (Sinais) e Implicações** principais terá a sua arena de Negócios Futura:

Na Envoltente Económica/ Monetária (Eventos e tendências (sinais) económicos e monetários e suas implicações)?

Na Envoltente Política/ Legislativa/ Reguladora?

Na Envoltente Demográfica/ Social?

Nas Características/ Tendências de Mercado?

Nos Atributos e Hábitos dos Clientes?

Nos Tipos/ Perfis dos Concorrentes?

Na Evolução da Tecnologia (produto e processo)?

Nos Métodos de Venda/ *Marketing*?

Nos Métodos/ Canais/ Sistemas de Distribuição/ Entrega?

Nos Recursos Humanos/ Naturais/ Financeiros/ Matérias-Primas?

### **Análise de Mercado - Modelo das 5 Forças de Porter**

Qual o poder negocial dos fornecedores?

- A oferta da matéria-prima é elevada?
- É de alta tecnologia aplicada?
- Há muitos fornecedores?
- Quais as expectativas desses fornecedores?
- Qual sua relevância em termos de custo?
- A mão-de-obra é de elevada especialização?

Qual o poder negocial dos Clientes?

- O cliente é fiel?
- Quais os aspetos que o cliente valoriza?
- Quais as suas expectativas?

Existe ameaça de entrada de novos produtos/serviços? Identifique quais.

- Existem produtos que substituam os produtos da empresa?

Existe a ameaça de entrada de novos concorrentes? Identifique quais.

- Qual o investimento inicial médio?

- O negócio é atrativo?

- Há barreiras à entrada?

- Há barreiras à saída?

Qual é a rivalidade do Sector?

- Há muitos concorrentes?

- A rivalidade é cavalheiresca?

- Existe algo que sugira a possibilidade de acordo entre os rivais?

- Há possibilidade de grande diferenciação tecnológica entre os concorrentes?

- Há possibilidade de grande diferenciação de custos entre os concorrentes?

### **Concorrência**

Quem são os seus principais concorrentes diretos (que fornecem o mesmo produto e/ ou serviço)?

Que pontos fortes e fracos possuem? (exemplo: capacidade para satisfazer as necessidades dos clientes; penetração de mercado; reputação no mercado; recursos financeiros; principais recursos humanos)

Que concorrentes indiretos (fornecedores de produtos/ serviços alternativos, satisfazendo a mesma necessidade de que os seus) existem?

Que novos concorrentes, diretos ou indiretos, que não existem hoje prevê existirem nos próximos anos?

Que Clientes e/ ou fornecedores poderiam tornar-se seus concorrentes nos próximos anos?

Qual a importância do nosso mercado alvo para a nossa concorrência?

Quais as barreiras para alguém que queira entrar no mercado?

Que novas formas de concorrência prevê no futuro?

### **Regras Atuais da sua Arena de Negócios**

Quem são os “*players* do jogo” de hoje?

Quais são as atuais regras na sua atual arena de negócios que a maioria das empresas segue automaticamente por osmose, ou seja, quais são as regras implícitas?

Quais são as regras que são incontornáveis, ou seja, as regras explícitas (exemplos: leis; regulamentos; propriedades físicas ou químicas)

Quais destas regras são artificiais ou desatualizadas, mas não questionadas (postas em causa) há muito tempo?

### **Oportunidades Externas e Ameças**

Quais as **oportunidades** externas que prevê nos próximos 5 anos?

Quais as **ameças** externas que prevê nos próximos 5 anos?

Evento/ Tendência	Ameça específica	Implicação	Prob. <sup>(1)</sup>	Quando <sup>(2)</sup>

## **Análise da Envolverte Interna**

### **Análise da Cadeia de Valor**

Qual é a cadeia de valor do seu negócio? Ou seja, quais são as atividades relevantes, com o objetivo de compreender as potenciais fontes de diferenciação?

Quais as atividades core (primárias) que geram valor para a organização perspetivada?

Quais as atividade de suporte? (Exemplo de atividades primárias: logística de compras, Operações, Logística de vendas, *Marketing* e Vendas, Serviço pós-vendas. Exemplo de atividades de suporte: logística, I&D, gestão de RH, gestão das Infraestruturas)

Quais as atividades de menor valor acrescentado que pretende subcontratar?

Qual a capacidade de produção dos produtos e/ou serviços a instalar?

Quais são os custos associados com a relação com cada cliente?

### **Análise dos Recursos e Capacidades**

Quais os recursos humanos necessários?

Quais os recursos de infraestruturas e materiais necessários?

Quais os recursos financeiros necessários?

Como avalia os recursos e capacidades quanto a importância estratégica e força relativa?

Quais as capacidades dinâmicas existentes ou a desenvolver?

### **Infraestrutura**

Descreva as atividades chave e de suporte necessárias para executar o modelo de negócio da empresa.

Descreva os recursos chave necessários para criar valor para o Cliente

Descreva as parcerias-chave necessárias para executar o modelo de negócio da empresa.

Quais recursos e atividades chave que são mais caros e como?

### **Finanças**

Identifique os custos mais importantes do modelo de negócio.

Identifique as formas como o negócio vai gerar fluxos de receitas.

Até que valor é que os clientes estão dispostos a pagar e que valor é que eles estão a pagar?

### **Forças e Fraquezas**

Quais são as forças que possui ou possuirá nos próximos 5 anos?

Quais são as fraquezas que possui ou possuirá nos próximos 5 anos?

### **Oportunidades Internas**

Quais as oportunidades internas que prevê nos próximos 5 anos?

## APÊNDICE B – PLANO ESTRATÉGICO

# Plano Estratégico



**Morgado & C.A., S.A.**

Ano Letivo  
2021/2022

## INTRODUÇÃO

Este documento tem por objetivo suportar a elaboração do planeamento estratégico da empresa Morgado e C<sup>a</sup>. S.A., aos docentes da dissertação apresentada para obtenção do grau de mestre em Engenharia e Gestão Industrial, e a todas as partes interessadas na ideia de negócio.

Este estudo de pesquisa tem como objetivo o desenvolvimento do modelo de negócios de uma empresa B2B no mercado eletrónico, elétrico e Industrial, usando diversas ferramentas de análise estratégica e também através do uso do *Business Model Canvas*, tendo em conta uma abordagem estratégica para o fortalecimento da imagem da marca da empresa.

### **Objetivos específicos:**

- Objetivo 1: Analisar a situação atual da empresa, através de ferramentas de apoio à análise estratégica;
- Objetivo 2: Formular a estratégia da empresa com base na análise estratégica;
- Objetivo 3: Desenvolver do modelo de negócios da empresa;

## Identidade organizacional

### **Visão, Missão e Valores**

O negócio da empresa baseia-se na venda e distribuição de produtos internacionalmente reconhecidos que seguem normas de qualidade, através de um serviço de excelência, suportado por uma equipa de profissionais capazes de proporcionar um apoio ao cliente único, focado não só na resolução de problemas como também na transparência, empatia e respeito mútuo. Toda esta distribuição é possível graças a uma vasta cobertura nacional, a partir de instalações próprias no Norte, Centro e Sul do país, e graças a fortes relações de parceria com fabricantes que cumprem com rigor os critérios de qualidade, com vista a um futuro próspero.

**Missão:** A missão da empresa é o compromisso de vender produtos elétricos inovadores nos mercados nacional e internacional, com a colaboração de pessoal especializado e fortemente motivado com vista à satisfação total das necessidades do cliente.

**Visão:** A visão de futuro é ser uma empresa de referência no contexto nacional e internacional, na comercialização de material elétrico através da representação de produtos internacionalmente conhecidos para os vários sectores de atividade associando um serviço de excelência a uma equipa de profissionais capazes de proporcionar um efetivo apoio ao cliente.

**Valores:** Para além do espírito empreendedor e competente que a empresa estimula nos seus colaboradores pretendendo inovar e aperfeiçoar os seus negócios, os valores da empresa passam também pela humildade, transparência e proximidade ao cliente, com o intuito de criar um alinhamento geral dos valores para que toda a gente rume na mesma direção, criando uma atmosfera humanizada dentro do seu ambiente de negócios.

As principais áreas de excelência da companhia

## **Produtos e serviços**

A Morgado & CA conta com uma vasta gama de produtos, com mais de 9.500 artigos e encontram-se divididos em 3 principais áreas:

- **Área de Construção Civil**

-Sistemas de iluminação, ponteiras e guias, guias passa-cabos, fitas isoladoras e adesivas.

- **Indústria Eletrónica e Elétrica**

-Conexões elétricas e de automação, fichas e tomadas CEE, sistemas de proteção para cabos elétricos, terminais e ferramentas para caminhos de ferros, sirenes e sinalizadores acústicos e luminosos.

- **Instrumentação**

-Equipamentos de medida e ferramentas: multímetros e voltímetros;

Como forma de estar mais próximo dos clientes, a Morgado possui também uma equipa de profissionais especializados para dar resposta às necessidades dos clientes em três áreas essenciais:

- **Soluções Industriais:** Área dedicada ao estudo e projeto de soluções industriais à medida das necessidades específicas de cada cliente.
- **Consultoria de Projeto:** Estudos luminotécnicos com aconselhamento e escolha dos melhores equipamentos de iluminação, sempre numa perspetiva de gerar confiança através da rentabilidade energética e alta qualidade de serviço.
- **Assistência Técnica:** A empresa disponibiliza suporte técnico e assistência técnica pós-venda, de maneira a garantir o funcionamento contínuo dos produtos e por conseguinte a satisfação total do cliente.

## **Segmentação de clientes e mercados geográficos**

Os clientes da Morgado & CA estão divididos em três grandes áreas, sendo elas a indústria, a construção civil e os gabinetes de projeto, existindo também uma quarta área, as instituições públicas, porém sem tanto destaque.

### **Indústria**

- Fabricantes de máquinas, quadristas/instaladores de quadros;
- Integradores (Marcas com departamentos de I&D, que requerem tipos específicos de peças para certas obras)

### **Construção Civil**

- Grossistas
- Retalhistas
- Terciários (hotelaria, restauração, lojas, hospitais)

### **Gabinetes de Projeto**

- Arquitetos, engenheiros e projetistas;

(Aqui a empresa tem um papel indireto mas muito influente, estes gabinetes compram peças para as suas obras aos retalhistas e não diretamente à companhia, no entanto passa pela firma o papel de convencer os arquitetos, os engenheiros e os projetistas, a comprar os seus produtos, aconselhando e implementando a ideia de que os seus produtos são os mais indicados para as suas obras.)

### **Instituições Públicas**

-Câmaras municipais; (serviços públicos)

### **Mercados Geográficos**

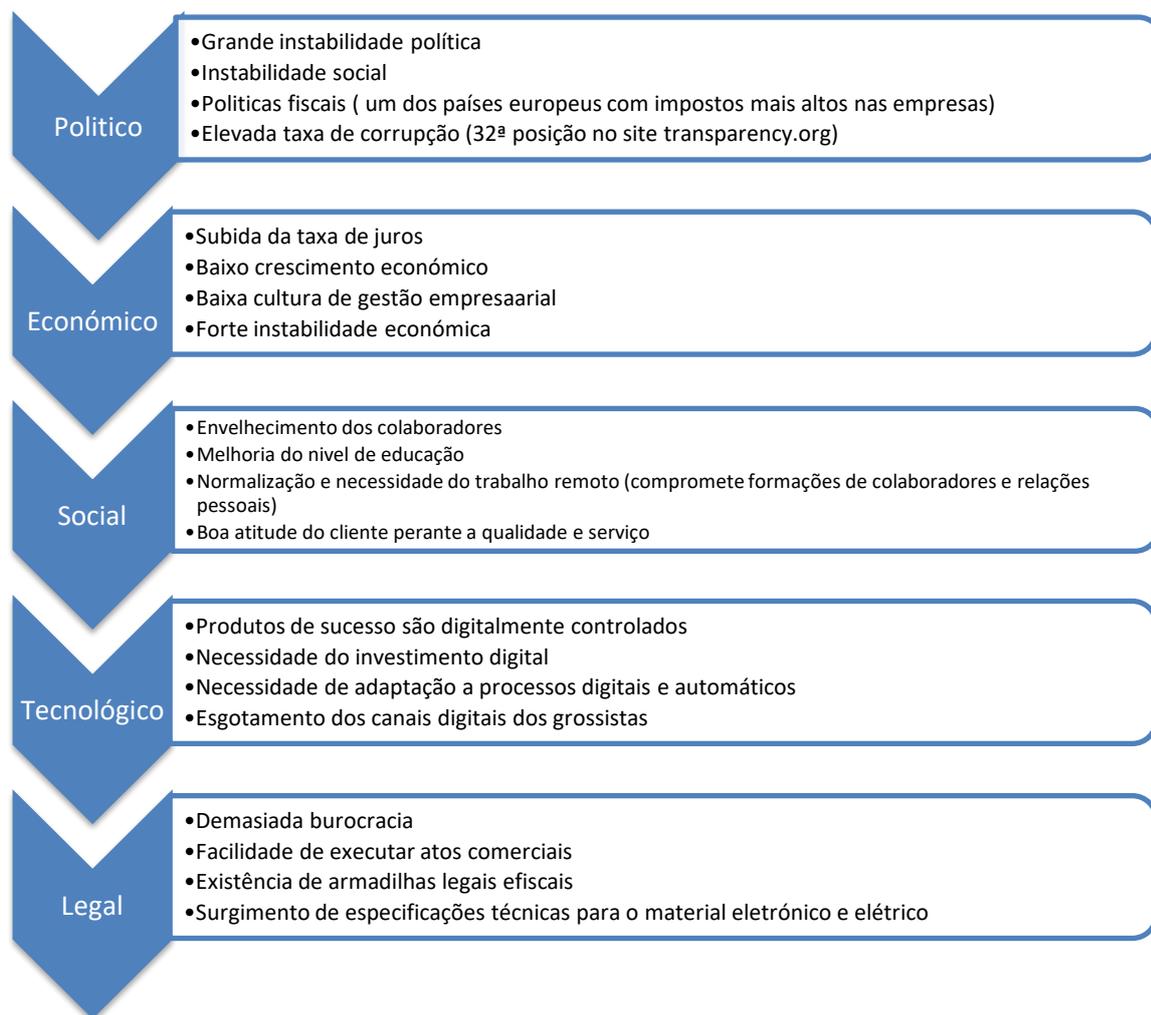
A empresa atua no mercado nacional, tendo uma cobertura em todo o território continental e ilhas, a partir de instalações próprias que possui no Norte, Centro e Sul de Portugal.

Internacionalmente, a empresa tem vindo a afirmar-se no continente africano, nos países do Senegal e Costa do Marfim, porém a existência de muitas limitações legislativas de pagamentos e políticas condicionantes não justificam um maior investimento da empresa neste mercado. Esta internacionalização teve origem em 2010, com o objetivo de evitar graves consequências da crise financeira em Portugal nesse mesmo ano.

### **Análise Estratégica**

#### **Análise da Envoltente Externa**

Análise de PESTL



### Implicações:

#### Político-Legais

Vivemos num período de grande instabilidade política e social, estando ainda a suportar com as consequências de uma pandemia que revolucionaram todas as cadeias de abastecimento global e onde cerca de 56% das empresas portuguesas perderam volume de vendas, surgiu também a invasão da Rússia à Ucrânia, que veio trazer ainda mais desafios para o desenvolvimento do mercado global. Estando assim a viver um período de grande inconstância é importante também focar nas oportunidades que surgem. O PRR e as suas reformas estruturais para assegurar a saída da crise pandémica e garantir um resiliente para Portugal são uma oportunidade da qual todas as empresas podem tirar benefício. O facto de já não se ter o dia de amanhã como garantido, vem também ajuda a mentalidade da empresa ter sempre planos alternativos para o que possa acontecer. O surgimento de especificações

técnicas para o material eletrónico e elétrico é visto também como uma oportunidade, devido ao grande controlo de qualidade que a Morgado detém sendo um fator de diferenciação perante a concorrência que por vezes se destaca pelo preço.

### **Económicas**

A taxa de crescimento económico de Portugal é em geral fraca, variável e com curtos períodos de crescimento e a subida da inflação e das taxas de juro trazem uma instabilidade no que toca a custos e orçamentos. No entanto, os bancos centrais também têm interesse na estabilidade das taxas de juro e prometem tomar medidas para melhorar a economia. Os indicadores de boas práticas de gestão são baixos para empresas não multinacionais, o que não é bom para a economia do país, em geral. Mas é também uma boa oportunidade para entrada de novos gestores e de diferenciação através de boas práticas.

### **Sociais**

O nível de educação em Portugal tem vindo a evoluir de forma positiva e é uma oportunidade notável de conseguir obter no futuro profissionais consistentes e competentes. Consequência não só de uma boa educação e instrução, mas também da maior facilidade no acesso à informação. Existe também uma boa atitude do cliente perante a qualidade do serviço e do produto, o que torna cada vez mais provável a sua fidelização, quando os requisitos são cumpridos. No entanto, o trabalho remoto tem vindo a ser cada vez mais normalizado, especialmente para as novas gerações que começaram agora a entrar no mercado de trabalho. Numa perspetiva da empresa, este fator representa uma ameaça pois compromete as relações pessoais, a formação dos colaboradores e a sua produtividade.

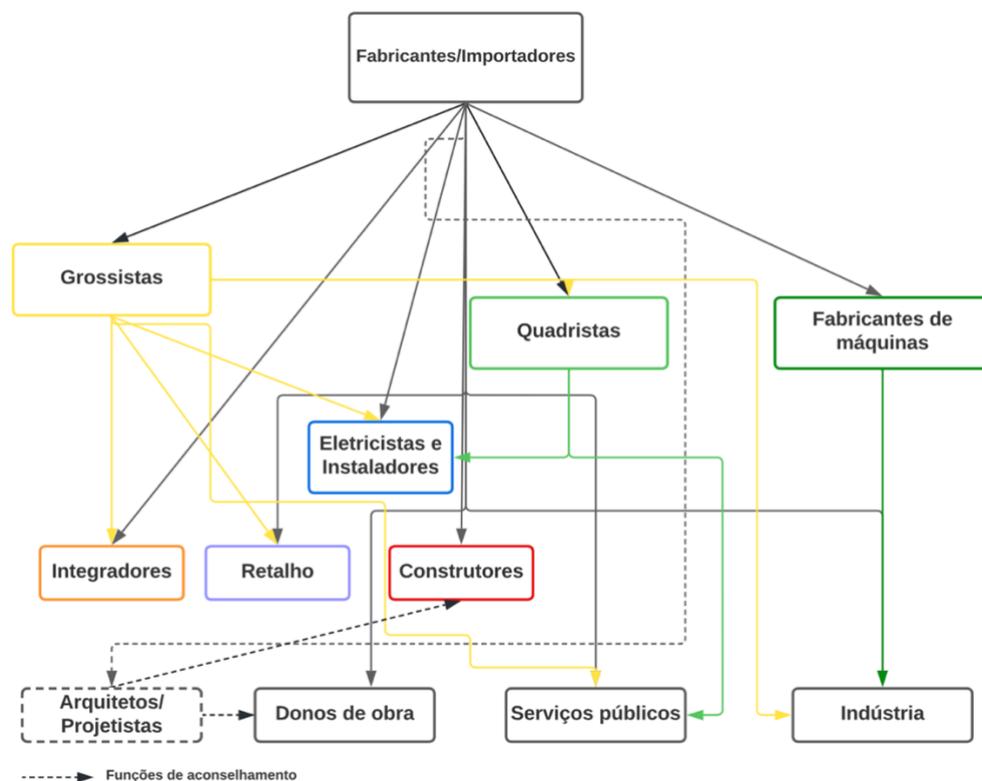
### **Tecnológicas**

A evolução tecnológica traz uma necessidade natural do investimento na digitalização e na automatização dos processos da empresa. Isto representa uma oportunidade e uma ameaça simultaneamente, pois a automatização apesar de poder ser mais eficiente e custar menos mão de obra, compromete as relações pessoais que a empresa tanto valoriza. Existe também uma necessidade crescente de que todos os produtos venham a ser controlados digitalmente, pois tem-se verificado que estes são os produtos de sucesso atualmente.

Uma forte ameaça da evolução tecnológica e da passagem para o digital é o esgotamento dos canais dos grossistas, pois estes não estão tecnologicamente preparados

para atender os seus clientes e se houver uma grande adesão ao digital por parte dos mesmos, os seus canais irão naturalmente esgotar.

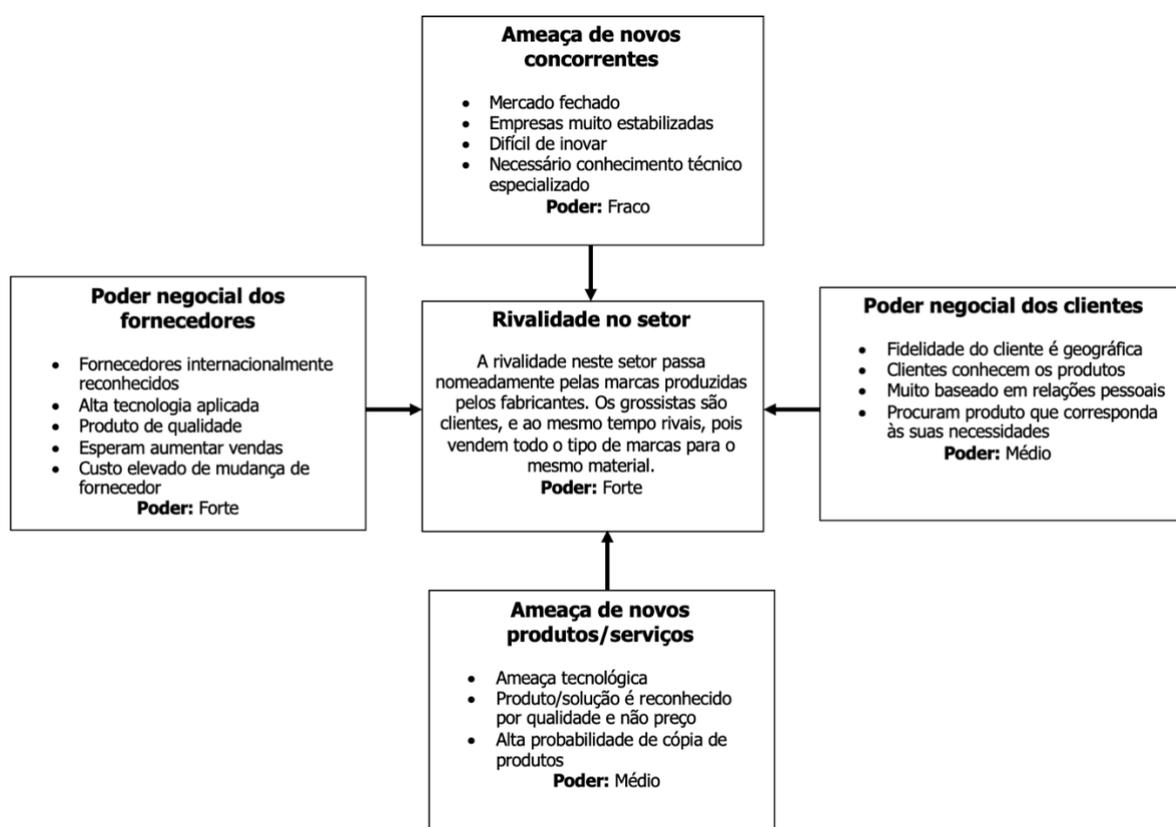
### Análise da arena de negócios e as cinco forças de Porter



Arena do setor de negócios da Morgado & CA.

A arena de negócios deste setor é um fenómeno que em teoria é simples, mas que na realidade acaba por se dividir em diferentes mercados devido aos diferentes *targets* envolvidos. Esta relação comercial pode perspetivar-se do seguinte modo: os fabricantes vendem aos importadores, os importadores distribuem aos grossistas e os grossistas aos restantes retalhistas e clientes. Todavia, não é essa situação que se verifica. A empresa posiciona-se no lugar dos fabricantes, visto que é quem representa as marcas dos mesmos no mercado nacional, e vende os seus produtos aos grossistas, aos quadristas e aos fabricantes de máquinas. Estes três grupos de clientes podem ser também considerados como rivais, uma vez que trabalham também com diferentes marcas para o mesmo tipo de produtos vendendo e utilizando assim qualquer uma delas sem haver qualquer tipo de fidelização com as marcas representadas pela Morgado & CA.

No entanto a empresa vê esta situação como uma oportunidade, explorando a situação e aumentando os seus targets de duas maneiras: entrando em contacto direto com os quadristas e outros eletricitas e instaladores, lojas de integradores, serviços públicos e ainda pequeno retalho e influenciando as marcas de compra por parte dos donos de obras e dos construtores através da utilização de serviços de consultoria a arquitetos e projetistas.



Análise das 5 forças de Porter

Através da análise das 5 forças de Porter é possível determinar a intensidade da competição e atratividade de uma indústria. Dentro da sua longa gama de produtos, as conexões elétricas, conhecidas no mercado como “ligadores” são o produto de mais sucesso. Esta parceria com a marca WAGO surgiu nos anos 80, tendo sido um produto revolucionário e exclusivamente representado pela Morgado & CA em Portugal. Sempre que qualquer cliente pede “ligadores” o produto está associado à marca WAGO, ou seja, dentro do mercado nacional o produto passa sempre pela Morgado, o que coloca a empresa na posição de liderança, representando cerca de 95% do mercado nacional de conexões elétricas e um dos maiores clientes do mundo *per capita*. Isto demonstra o quão forte é o poder negocial dos fornecedores, sendo que são todos marcas internacionalmente reconhecidas,

abastecendo assim a empresa com produtos de qualidade e pressionando a empresa para o aumento das suas vendas no país ano após ano.

A ameaça de novos produtos no mercado existe, porém é apenas considerada média. A empresa foca-se na qualidade dos seus produtos e nesta indústria os produtos considerados “disruptivos” diferenciam-se pelo preço, no entanto os clientes sabem reconhecer os produtos com qualidade. O CEO da empresa considera que a fidelidade dos clientes é geográfica, sendo que os clientes mais fiéis se situam no norte e menos fiéis no sul, estando também muito dependentes de relações pessoais. Este é um fator natural, pois estamos a estudar um setor que é muito baseado em relações pessoais, e quanto maior for a distância a que os clientes se encontram da empresa maior é a probabilidade de entrarem em contacto com outras firmas e enfraquecer as relações com a Morgado.

No que toca à ameaça de novos concorrentes, este setor está praticamente fechado com empresas estáveis e de relações estabilizadas entre si, estes fatores aliados ao forte conhecimento técnico e especializado que é necessário para inovar, tornam a ameaça de novos concorrentes praticamente nula.

Como já mencionado previamente, a rivalidade do setor passa pelas marcas com que os grossistas trabalham, mas sendo estes também clientes da Morgado, a rivalidade é considerada fraca por parte do CEO da empresa. A companhia procura constantemente novos *targets* e novas maneiras de fazer chegar o seu produto aos mesmos, entrando assim em grandes rivalidades como por exemplo com os quadristas e instaladores, o que faz que para o efeito de estudo deste caso a rivalidade seja considerada forte. No entanto estes mesmos quadristas e instaladores, nunca deixam de ser também clientes, pois necessitam de fazer testes de quadros elétricos em obra, ou certificar a montagem dos mesmos e como tal têm de recorrer à Morgado & CA, S.A. para a obtenção dos mesmos.

# Análise da envolvente interna

## Análise da cadeia de valor



### Cadeia de Valor da Morgado & CA

A cadeia de valor da Morgado & CA passa por um processo simples e de fácil compreensão.

Primeiramente o produto proveniente dos fornecedores é recebido no armazém, e é dada a sua entrada no sistema informático onde é possível ver se já existem encomendas para o mesmo ou se este pode ser metido em stock. Se o produto já tiver encomendas, o vendedor atribuído a esse cliente irá entrar em contacto com o mesmo, ficando assim sempre responsável pelo acompanhamento desse cliente e pela comunicação com o mesmo, tanto nessa compra como em compras futuras, sendo esta uma operação crucial no que toca à diferenciação da empresa. Todos os produtos dispõem de garantias e assistência após venda tal como formações de manuseamento caso seja necessário e o cliente pode sempre contactar o vendedor que lhe está atribuído para tentar resolver qualquer problema ou dúvida, criando assim uma relação de confiança e estabilidade. Há também a oportunidade de compra em loja física, no entanto esta opção não é de todo a mais aplicada pelos clientes, sendo maioritariamente usada quando se trata de encomendas muito pequenas ou em caso de devoluções ou apoio técnico. Na logística de saída é feito o registo das encomendas e a sua devida preparação para serem entregues aos clientes. Se a encomenda for destinada clientes do distrito do Porto, existe um motorista próprio da empresa, caso contrário é contratado o serviço de entrega dos CTT. No que toca a dar a empresa a conhecer, existe a divulgação

dos produtos em redes sociais, participações em feiras patrocínios e ações de lançamento de produtos e oferta de brindes e amostras aos clientes.

Todas estas atividades principais que criam vantagem competitiva e diferenciação são suportadas por atividades de apoio essenciais para o funcionamento eficiente da empresa, servindo assim de base para uma proposta de valor estável e que tem vindo a gerar lucros significativos ao longo dos anos.

De forma a finalizar a análise da envolvente interna da empresa foi feita uma análise de recursos e capacidades com o objetivo de identificar vantagens competitivas da empresa após a aplicação do modelo VRIO.

**Análise de recursos e capacidades**

	Recurso	Capacidade
Recursos Financeiros	- Ativos e financiamento	- Gestão dos recursos financeiros - Equilíbrio de contas
Recursos Humanos	- Técnicos especializados, colaboradores formados - Equipa de vendedores muito ativa	- Formação dos funcionários - Relações interpessoais - Relações de confiança e humanização
Recursos Físicos	- Instalações administrativas - Armazéns - Meios de transporte - Produtos	- Capacidade de receção de mercadoria, armazenamento, embalagem e despacho  - Escritório para realização das funções de <i>BackOffice</i> , gestão e controlo da empresa
Recursos Tecnológicos	- Equipamentos de armazenagem - Equipamento técnico, industrial e de testagem - Softwares de ERP, canais de comunicação e computadores	- Capacidade de utilização dos recursos tecnológicos e de entregas e stock - Capacidade de inovação
Recursos Organizacionais	- Qualidade - Sustentabilidade ambiental e social	- Gestão da qualidade, gestão social e gestão ambiental

Após identificar os recursos e capacidades da empresa avaliou-se cada um de acordo com o modelo VRIO, possibilitando assim a análise do valor, raridade, imitabilidade e exploração do recurso por parte da empresa. Desta maneira é assim possível identificar as vantagens competitivas da Morgado & CA.

<b>Recursos/Capacidades</b>	<b>Valor</b>	<b>Raridade</b>	<b>Imitabilidade</b>	<b>Explorado pela Organização</b>	<b>Resultado</b>
Capacidade de Armazenamento	Sim	Não	Sim	Não	Desvantagem Competitiva
Software de ERP	Sim	Não	Sim	Não	Desvantagem Competitiva
Canais de Comunicação	Sim	Não	Sim	Sim	Paridade Competitiva
Instalações Administrativas	Sim	Não	Sim	Sim	Paridade Competitiva
Meios de Transporte	Sim	Não	Sim	Sim	Paridade Competitiva
Gestão de recursos financeiros	Sim	Não	Sim	Sim	Paridade Competitiva
Equipamentos de testagem	Sim	Sim	Sim	Sim	Paridade Competitiva
Equipamento industrial	Sim	Não	Sim	Sim	Paridade Competitiva
Gestão Social	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva
Equipa de Vendedores	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva
Especialização de técnicos e formação dos funcionários	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva
Gestão da Qualidade	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva
Gestão de Produto	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva

A Morgado & CA tem um capital social de 750.000,00€ detidos pelo sócio fundador e o seu irmão. Naturalmente os recursos financeiros apresentam uma elevada importância, sendo necessário a gestão destes recursos de ativos e financiamentos e o equilíbrio geral das contas da organização.

Na empresa existem cerca de 70 colaboradores em todo o país. Assim sendo, os recursos humanos são importantes para a formação e especialização dos mesmos, de maneira a criar relações de confiança e profissionalismo entre os funcionários e os seus clientes. O serviço de excelência é a principal proposta de valor da empresa para os seus clientes e como tal este tipo de formações são cruciais e de elevada importância estratégica para a eficiência da empresa.

No que toca aos recursos físicos, como principais *inputs* estão as instalações, armazéns meios de transporte e os produtos. As instalações são necessárias para que possa haver a devida realização de todas as funções de *BackOffice*, gestão e controlo da empresa, tal como o serviço em loja. Devido às limitações de espaço no que toca ao armazenamento é necessária uma grande rotatividade da matéria-prima. As entregas de matéria-prima ocorrem diariamente e as receções de mercadoria proveniente dos fornecedores ocorrem mensalmente, podendo surgir mais do que uma vez, dependendo da procura e da existência de campanhas promocionais, de forma a nunca haver ruturas de stock e a garantir sempre stocks de segurança. O fornecimento aos clientes ocorre por meio dos CTT para fora do distrito do Porto mas dentro deste distrito a empresa tem o seu próprio transporte.

Toda esta operação de armazenamento e gestão de stocks é possível graças aos recursos tecnológicos. A empresa possui uma gama de produtos de testagem, técnicos e industriais, assim como um *software* de ERP para a gestão de materiais e todo o tipo de faturação. Apesar do uso do *software* de ERP ser vantajoso e essencial para gerir as atividades de negócio, desde contabilidade, compras, faturação, e operações de gestão de stocks, este *software* foi implementado recentemente e ainda são notórias algumas dificuldades nomeadamente nas operações de *picking* no armazém da empresa, havendo uma natural resistência à mudança por parte de alguns colaboradores. Este recurso é assim utilizado eficazmente, porém a eficiência da sua prática necessita de ser melhorada de maneira a poder ser explorado na sua totalidade. É necessária também a posse de computadores e canais para meios de comunicação competente. Todos estes recursos são essenciais para a capacidade de inovação dentro da empresa.

Por fim, os recursos organizacionais que passam pelo cumprimento de normas de qualidade e sustentabilidade ambiental. De maneira a beneficiar de tais recursos é necessária a capacidade de gestão dos mesmos, havendo uma equipa designada para tal.

Através da identificação dos recursos e capacidades e a análise VRIO é possível identificar vantagens competitivas da empresa comparativamente aos restantes intervenientes no setor. A capacidade de a empresa ter uma equipa de gestão de qualidade, respeitadora de prazos de entrega que de forma exemplar proporciona a venda e distribuição de produtos de qualidade, traduz-se numa mais valia em comparação com os seus concorrentes, gera um sentimento confiança e de segurança nos clientes e uma imagem de coerência para a marca da Morgado & CA. A empresa garante uma grande capacidade de formação e especialização dos seus funcionários, e este é um fator diferencial pois permite que a firma proporcione uma prestação de serviços de excelência e muito eficiente no que diz respeito à resolução de problemas. A gestão social da empresa é focada na fomentação de relações interpessoais e de confiança seja no que diz respeito ao nível de negócios por parte dos vendedores como ao nível da qualidade de atendimento ao cliente, proporciona uma proximidade da empresa com os seus clientes. Este fator é também uma vantagem competitiva pois as práticas de negociação são mais transparentes, o cliente expõe as suas preocupações e problemas com mais facilidade, sentindo também uma maior compreensão do seu caso. Esta relação de proximidade resulta num benefício mútuo pois é também mais fácil para os colaboradores da empresa identificar os problemas e apresentar soluções viáveis.

## Análise de SWOT



A análise de SWOT é mais frequentemente usada que qualquer outra técnica de gestão, como tal foi também elaborada para este estudo de caso.

As relações de parceria com os fornecedores e uma equipa de profissionais de excelência aliadas a uma vasta gama de produtos são as principais forças da empresa, tendo assim uma boa reputação no mercado e poder de negociação para com os clientes. Apesar de boas as relações com os fornecedores, há uma grande dependência dos mesmos pois a empresa representa as marcas dos mesmos no mercado português, ou seja, se um fornecedor decidisse entrar por si só no mercado e deixasse de trabalhar com a empresa, os seus produtos iriam automaticamente deixar de ser vendidos pela Morgado. Há também um envelhecimento dos colaboradores, que naturalmente irá levar à necessidade de contratação de nova mão de obra, no entanto este fator pode também significar uma oportunidade pois a mudança geracional pode trazer novas ideias e novas formas da empresa se superar a si própria. Subsiste uma baixa capacidade de armazenamento pois não é possível expandir mais o armazém principal devido a questões legais e políticas.

Recentemente saiu uma nova legislação que irá complicar o processo na área dos projetos, mas que é visto como uma oportunidade pois obriga a que haja mais material elétrico nos edifícios e como tal, mais procura por parte dos clientes. A desmaterialização de documentos e processos possui inúmeros benefícios principalmente no que toca ao acesso à informação e à redução de custos e redução de consumo e eficiência de recursos em alguns processos. Para além da desmaterialização, a inovação tecnológica tem vindo a destacar-se positivamente especialmente na criação de novas soluções para o cliente na área industrial.

Como já referido anteriormente, vivemos num período de constante instabilidade política, social e económica, algo que afeta todo o mercado e que compete à empresa conseguir gerir a situação. Descrito como um mercado “selvagem”, a grande concorrência do mercado, a falta de fidelização dos grossistas e a incapacidade de venda das suas marcas são vistas como as grandes ameaças à Morgado, que tenta por si só procurar os seus próprios clientes e não ficar dependente do mercado grossista.

Esta análise passa por ser assim positiva, demonstrando que há muitas oportunidades de negócio a serem exploradas e que a estratégia de penetração no mercado e a constante busca em ser uma referência de topo é uma ideia de negócio forte por parte da empresa e com potencial de sucesso.

## Valor e Posicionamento da Marca

De maneira a fazer uma análise do valor e do posicionamento de marca, recorreu-se ao modelo CBBE aplicado a negócios B2B por Kuhn et al. (2008) visto que se trata do tipo de negócios que a empresa pratica, e respondeu-se às quatro questões mencionadas por Kapferer (2008): Porque? Quando? Para que? Para quem?

### Modelo CBBE do estudo de caso

<p><b>PARCERIAS</b></p> <p>Foco em relações de transparência, honestidade e fidelidade.</p>	
<p><b>JULGAMENTOS</b></p> <p>Foco na qualidade acima do preço, fortes conhecimentos de suporte técnico, confiabilidade e diferenciação através dos serviços de excelência, boa opinião no geral.</p>	<p><b>RELAÇÕES FORÇA DE VENDA</b></p> <p>Prospecção ativa em diferentes canais, <i>follow-up</i> do cliente, foco em todo o tipo de clientes do mercado, foco no sucesso mútuo.</p>
<p><b>PERFORMANCE</b></p> <p>Entregas a tempo, suporte e apoio ao cliente eficiente, material de qualidade e durabilidade que faz o cliente preferir a qualidade ao preço.</p>	<p><b>REPUTAÇÃO</b></p> <p>Marca coerente, humanizada, competente e eficiente com uma imagem atrativa.</p>
<p><b>SALIÊNCIA DA MARCA DO FABRICANTE</b></p> <p>Marca conhecida por trabalhar com fornecedores internacionais de grande relevo no mercado, com uma vasta gama de produtos e soluções para o cliente e com forte prestação de serviços de apoio.</p>	

Quanto às questões de posicionamento, a empresa compromete-se em vender produtos elétricos inovadores devido às suas relações de parceria com fabricantes que cumprem fortes e rigorosos critérios de qualidade, desde há 45 anos e sempre que os clientes necessitem, de maneira a ir de encontro da resolução dos seus problemas e para todo o tipo de clientes do mercado eletrónico e de construção civil.

Posto isto, é seguro afirmar que a marca da Morgado é uma marca reconhecida no mercado, porém grande parte da sua reputação vem das marcas com que trabalha, sendo

necessário reforçar e demonstrar que a marca também é forte devido à sua prestação de serviços. A marca posiciona-se no lugar dos fabricantes, representando os mesmos no mercado português, e vendendo assim os produtos a todo o tipo de clientes que os necessitam.

## **FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA**

O segundo objetivo deste projeto é o de “Formular a estratégia da empresa com base na análise estratégica”. A formulação da estratégia teve por base toda a análise estratégica realizada ao estudo de caso e apresentada no capítulo anterior, ou seja, todos fatores determinantes tais como as ameaças e oportunidades, os pontos fortes e fracos em relação aos restantes players do setor aliados aos impactos externos sobre a empresa de forma a conseguir manter a sua identidade e expectativas para gerar vantagem competitiva.

### **Estratégia: penetração do mercado através da diferenciação**

Sabendo que o principal objetivo da Morgado & CA é o reconhecimento como empresa número um no setor eletrónico em Portugal e que considera a qualidade dos seus serviços e produtos um fator prioritário em relação ao preço, seguindo os tipos de estratégias fundamentais para criar vantagem competitiva propostos por Porter (1998), é viável afirmar que a empresa tem como alvo a penetração de mercado através da diferenciação.

### **Bases da estratégia competitiva**

A estratégia de diferenciação envolve relações de exclusividade valorizada pelos clientes para permitir um preço que justifique a qualidade dos produtos e serviços. A Morgado & CA foca-se assim na relação com fornecedores com uma proposta de valor de qualidade, obtendo assim produtos mais valiosos que os seus concorrentes e combinando a qualidade dos mesmos com uma prestação de serviços de excelência.

### **Direção estratégica**

Sendo este um setor de negócio fechado e com as empresas já estabilizadas a direção estratégica que faz mais sentido é a penetração no mercado. Tendo uma gama de produtos considerada extensa, a empresa considera que esta até devia ser mais reduzida, não exigindo assim que a empresa explore territórios desconhecidos. O foco passa assim por explorar ao máximo a gama de produtos existentes e alcançar um aumento de vendas no mercado. Tudo isto resulta também numa oportunidade de aumento de poder em relação aos clientes e aos fornecedores.

De facto, é também importante mencionar que todo o foco na penetração não implica que a empresa procure novas soluções e produtos inovadores para a empresa, mas sim que

se mantenha atualizada em relação à gama de produtos que oferece e à procura dos clientes no mercado.

### **Métodos para perseguir a estratégia**

A criação de alianças com outras empresas é um dos métodos que a empresa mais procura construir. No passado, houve relações de parcerias em que alguns grossistas apenas vendiam as marcas da mesma, no entanto não se obtiveram os resultados esperados. Como tal, para além dos métodos que a empresa já pratica de forma a conquistar uma quota de mercado dos seus concorrentes, há também o investimento no *marketing* de forma a aumentar a imagem da marca da empresa.

A aposta no *marketing* tem como objetivo lembrar os consumidores que já trabalham e conhecem a empresa da qualidade dos seus produtos e serviços, criando assim emoções positivas que contribuem para uma maior fidelização, e também é possível mostrar a outros clientes de que de facto a empresa merece a sua atenção e confiança. Atualmente já existe algum investimento no *marketing*, como por exemplo a recente promoção de campanhas e divulgação nas redes sociais (*Facebook, LinkedIn e Instagram*), a oferta de brindes é também uma forte ação de *marketing* que a empresa já pratica. É também importante a realização de um estudo estatístico destas redes, com o objetivo de compreender para que segmento cada uma faz mais sentido, de maneira a conseguir investir e usar estes canais da forma mais eficiente e eficaz possível.

É também relevante lembrar que a empresa em estudo, sendo uma PME, não tem acesso a tantos meios como as grandes empresas multinacionais. No entanto este aspeto pode ser visto como uma grande oportunidade, pois é possível praticar um *marketing* de relacionamento, tirando proveito das relações dos vendedores com os clientes. Esta é uma oportunidade a ser explorada pois se cada um dos seus clientes tem a atenção especial e adequada que precisa, maior será a sua lealdade para com a empresa devido aos bons sentimentos gerados. Assim, através destas relações é possível passar os valores da empresa para os clientes e a humanização que a empresa tanto procura seguir.

De forma a fortalecer a da lealdade geográfica dos clientes, justifica-se também o forte investimento no acompanhamento de clientes que geograficamente se situam mais longe, fazendo uma distinção entre cada zona do país e designando vendedores específicos para cada localização, de maneira a fortalecer as relações com os mesmos e conseguir tirar

margem de manobra aos concorrentes que se considerem melhor posicionados geograficamente.

É também importante lembrar o fator da *word-of-mouth*, se um cliente está satisfeito, irá espalhar uma imagem boa da empresa no ambiente ao seu redor e como tal nunca desvalorizar alguém dentro do setor pois todos os *players* são uma oportunidade.

## DEFINIÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS

### **Análise da proposta de valor**

Desta forma, de modo a fazer uma análise do modelo de negócios, foi primeiro feita uma análise à proposta de valor com a ferramenta VPC para melhor eficiência de resultados.

### **Mapa de valor**

**Produtos e serviços:** Venda e distribuição de produtos para construção civil, instrumentação e para a indústria eletrônica e elétrica.

**Aliviadores da dor:** Resolução de problemas do cliente com o produto, garantia de produtos com qualidade e adequados para as obras e certificações necessárias, apoio da empresa e garantia de relações fiéis e humanas, formações de manuseamento.

**Criadores de ganhos:** Estudo e projeto de soluções industriais à medida das necessidades específicas de cada cliente , consultoria de aconselhamento e escolha dos melhores equipamentos para determinadas obras, foco no cliente sempre acompanhado por um vendedor, assistência pós venda, garantia em todos os produtos.

### **Perfil Geral do Cliente**

**Tarefas do cliente:** Venda de produtos de específicos a retalho, a eletricistas, instaladores e quadristas, contruir obras seguras, construir máquinas industriais com os produtos apropriados, testar quadros de obras, certificar montagens de quadros e obter soluções industriais para obras.

**Dores do cliente:** Necessidade de determinados produtos de marca especifica para obras e instalações, produtos com danos de fabrico, produtos pouco eficientes, manuseamento negligente dos produtos, falta de capacidade para operações logísticas, pobre conhecimento da indústria.

**Ganhos do cliente:** Distribuição e uso de produtos com qualidade, fortes relações de confiança, com o produto apoio sempre que necessário, melhoria nos sistemas de entrega (através de entregas diretas ao cliente final), controlo de falhas e incertezas em obras.

Após a realização da análise à proposta de valor, é assim possível encontrar um *fit* entre o perfil geral do cliente e o mapa de valor da empresa, sendo a proposta de valor da Morgado & CA a seguinte:

- Portefólio alargado de marcas internacionais com representação exclusiva no mercado nacional.
- Equipa de profissionais altamente especializados, apta a responder a qualquer exigência do mercado, serviço de assistência pós-venda e capacidade de cumprir prazos de entrega.
- Resposta rápida às diversas questões colocadas pelo cliente, seguindo sempre valores de comportamento humilde, empático e respeitoso.

Os vendedores estabelecem assim a ligação entre o cliente e os técnicos comerciais que resolvem quaisquer problemas com o produto, estando assim segmentados em três tipos:

**Vendedores de distribuição:** Focam-se em angariar e prestar apoio a instaladores e quadristas.

**Vendedores comerciais:** Fazem a projetos de arquitetura, engenharia e fundos de investimento.

**Vendedores de indústria:** Entram em contacto direto com os grossistas.

Modelo de negócios.



Modelo de negócios proposto para a Morgado & CA

### Segmentos de clientes

De acordo com a perspetiva do BMC e a análise dos documentos fornecidos pela empresa foi possível identificar os segmentos de clientes, que como já mencionado anteriormente estão divididos em três grandes áreas, sendo elas a indústria, a construção civil e os gabinetes de projeto, existindo também uma quarta área, as instituições públicas. No entanto é importante haver também uma divisão de clientes entre o tipo de fontes de receita que os mesmos podem gerar para a empresa, havendo assim clientes que geram receita através da venda direta de produtos (Grossistas, quadristas, fabricantes de máquinas, eletricitas, instaladores e pequeno retalho) e através da venda indireta de produtos, (Arquitetos, projetistas, donos de obra e construtores).

### Proposta de valor

A análise da proposta de valor foi feita alcançando um *fit* entre o perfil geral do cliente da morgado e o seu mapa de valor, tendo esta já sido mencionada no subcapítulo anterior.

## Canais

Encontrar a mistura certa de canais para satisfazer a forma como os clientes querem ser alcançados é crucial para trazer uma proposta de valor para o mercado (Osterwalder & Pigneur 2010). Como tal foram analisados os canais da empresa, tendo referência as cinco fases de canais sugeridas pelos autores:

- **Consciencialização:** Neste modelo de negócio o fortalecimento da imagem de marca é o principal fator a melhorar. Como tal, para a aumentar a consciencialização da marca da empresa são sugeridas atividades de *marketing* inovadoras e essenciais para o fortalecimento do *branding*.
- **Avaliação:** A avaliação da proposta de valor é essencialmente feita através dos vendedores que para além de prestarem apoio personalizado recebem também o *feedback* do cliente. No entanto o meio telefónico está também disponível, tal como o email, ao qual também se pode aceder através da página web da empresa.
- **Compra:** As encomendas são maioritariamente feitas através do email, podendo o cliente contactar o seu respetivo vendedor e este fazer a ponte de contacto com a empresa ou enviando email diretamente. O contacto telefónico também está disponível porém é sempre remetido para email de maneira a manter relações de transparência. E o contacto físico através de loja também é possível se assim o cliente o desejar. Pertencendo a um setor de negócios B2B não se justifica a necessidade de uma plataforma online adaptada para a compra direta, porém com a grande evolução tecnológica em que vivemos, a ideia de que pode vir a ser uma oportunidade de negócio no futuro não é descartada.
- **Entrega:** De forma a entregar uma proposta de valor aos seus clientes a empresa dispõe dos seus próprios veículos de distribuição e dos serviços de entrega dos CTT, sendo também possível o levantamento de encomendas na loja física
- **Pós-venda:** O serviço pós-venda é uma das vantagens competitivas da empresa, e de maneira a este ser eficiente é maioritariamente feito através de vendedores que

contactam com os clientes e com os técnicos comerciais. O serviço pode também ser feito via email e via telefonema, tal como na fase de compra.

### **Relações com clientes**

Os relacionamentos com os clientes são contratos de honra, não havendo contratos oficialmente assinados, o que demonstra que a empresa é sem dúvida cumpridora da sua palavra mantendo assim níveis de lealdade e confiança. Um tipo de relacionamento sugerido neste modelo de negócio e que pode contribuir para o aumento da imagem de marca é o *marketing* de fusão. A ideia consiste em procurar empresas de confiança com o mesmo tipo de valores e objetivos alinhados entre si, e privilegiar a cooperação com outros negócios ao invés da competição. As empresas podem criar uma oportunidade de obter laços de parceria com o objetivo de promover e recomendar uma à outra e vice-versa, atingindo assim um determinado público alvo. Uma das bases de comunicação da empresa é o estabelecimento de relações de proximidade com o cliente com foco na interação humana, criando sentimentos de segurança e empatia. A visita dos vendedores às empresas clientes é um fator importante para gerir este tipo de relações com os clientes dentro do modelo de negócio, prestando um serviço personalizado e fazendo com que os clientes se sintam estimados. Para conservar e estabelecer estas relações, o contacto através da empresa e clientes pode ser feito através de email, telefónico, através dos seus vendedores e através da pagina web.

### **Fontes de receita**

O modelo de negócios proposto sugere assim que o negócio gere receita através de uma boa identificação do *target* e da capacidade de conseguir orientar os esforços para cada um, oferecendo assim uma proposta de valor de acordo com o que cada *target* mais necessita. Sendo assim, todo o tipo de venda de produtos é a principal fonte de receita para a empresa podendo esta ser direta ou indireta. A prestação de serviços de consultadoria e a inserção dos produtos em projetos de construção são também fontes que geram vendas, maioritariamente indiretas, o que não implica que possam também ser feitas diretamente com a Morgado.

### **Recursos chave**

Para que as atividades da empresa sejam possíveis realizar, é necessário contar com recursos chave. A existência de armazéns, meios de transporte e entrega com capacidade de cumprir prazos, equipamento técnico e a especialização de uma equipa apta a resolver todos

os problemas complementam a realização das atividades chave são considerados recursos essenciais para a criação de valor da empresa.

O reduzido número de funcionários da organização em relação a empresa maiores, implica um maior nível de especialização dos colaboradores o que garante que toda a empresa se foque nas operações essenciais para o seu negócio. Os funcionários com mais experiência conseguem formar e passar o seu conhecimento mais rapidamente para os novos colaboradores devido à maior proximidade entre si e à menor complexidade e burocracia de alguns processos. Este fator é importante pois possibilita a existência de uma equipa unida, que pratica métodos de comunicação eficientes entre si e de rápida especialização, experienciada nos vários tipos de problemas que surgem durante os relacionamentos com o cliente. É também um recurso importante para as relações de humanização que a empresa visa a alcançar tanto entre os seus colaboradores como com os seus clientes.

### **Atividades chave**

As atividades-chave da empresa, como já referido ao longo desta pesquisa, passam pela venda e distribuição de produtos eletrónicos e eléctricos de qualidade e a prestação de serviços de assistência nas soluções industriais, consultoria de projeto e assistência técnica. Neste âmbito a empresa comercializa de modo exclusivo diversos produtos eléctricos e electrónicos trabalhando com cerca de 24 marcas, evitando desse modo que a sua área de negócio seja atacada eficazmente pela concorrência e, se encontrar algo protegida da mesma (que trabalha com produtos de mais fraca qualidade), pois apesar de serem produtos em si mesmos de fácil imitação, o facto de a Morgado se destacar no mercado com produtos reconhecidos e de alta qualidade garante a sua posição na atividade comercial que desenvolve.

Tratando-se de um modelo de negócios B2B, o *marketing* relacional elaborado nomeadamente pelos vendedores tem uma grande influencia podendo assim criar relações de confiança e de longo prazo seja com fornecedores e parceiros como com clientes de maneira a gerar uma proximidade da empresa com os todos os seus *stakeholders*.

De forma a estimular o *branding* da empresa são sugeridas as seguintes atividades, tendo em conta que algumas delas já se encontram em prática na empresa:

- Uniformização visual dos materiais de trabalho
- Participação em feiras

- Patrocínios educacionais e desportivos
- Vídeos promocionais
- Publicidade nos veículos da empresa
- Criação de um email de *marketing* com mensagens personalizadas para cada segmento de clientes
- Campanhas através de email com o lançamento de catálogos em *newsletters* e promoções
- Oferta de amostras dos produtos para gabinetes de projeto e arquitetura
- Oferta de cabazes de Natal a colaboradores e fornecedores em caixas com logos da empresa de maneira a promover a humanização da empresa
- Os funcionários são os primeiros clientes, como tal, a organização de dias da família em que os colaboradores trazem as suas famílias pra um evento da empresa são ótimas maneiras de reforçar *branding* e humanizar a marca

### **Parcerias chave**

A relação com os parceiros-chave é essencial para criação de valor, pois permite à empresa distribuir produtos reconhecidos e de qualidade em Portugal, dentro de um setor onde todos os produtos são de imitação muito fácil, garantindo assim produtos que se destacam em relação aos restantes no mercado. Como já mencionado anteriormente, a empresa mantém uma forte parceria de longa data com o maior fornecedor de conexões elétricas do mundo, sendo líder no mercado no que toca a este produto, fator que fomenta também relações de parceria com outros fornecedores de elevada qualidade. Atualmente a Morgado já possui relações de parceria com fabricantes de topo no que toca a sistemas de iluminação, terminais e materiais para caminhos de ferro, ponteiras, guias passa cabos e fitas isoladoras e adesivas, sendo que estes são os produtos com mais vendas associadas, tendo apenas de continuar a estimular boas práticas relacionais e de negociação.

A parceria com os CTT permite também à empresa fazer entregas atempadas ao longo de todo o país por um preço acessível.

**Estruturas de custos**

Quanto à estrutura de custos da empresa, de maneira a operar eficientemente e criar vantagem competitiva é fundamental que a firma tenha custos de recursos humanos, de operações de entrega de valor e custos de inovação e manutenção. De tal forma, os custos contratação de mão de obra especializada, formação de colaboradores e custos de logística são assim custos que providenciam uma base para toda a estrutura de negócios.

Seguidamente, como fator de diferenciação é um objetivo fulcral da empresa, é necessário ter em conta os custos de inovação e manutenção tecnológica de maneira a desenvolver novas soluções e manter as mesmas atualizadas para o cliente.

Como o grande foco da empresa passa por penetração através da diferenciação e fortalecimento da imagem da marca, o investimento em ações de *marketing* é também um custo que tem estado em ascensão. Dentro deste setor este é um tipo de custo que nem sempre é tido em conta ou que passa muitas vezes por um orçamento muito limitado. No entanto é um fator cada vez mais determinante, que deve ser analisado pela organização, de forma a que se aumente a visibilidade e notoriedade da marca da empresa da maneira a que não se excedam os limites de custos associados para tal.