

GÓIS

Rodrigo de Oliveira Góis

Plano de Marketing: Lojas Góis, Lda

Volume I

Dissertação de Mestrado na área científica de Gestão,
orientada pelo Senhor Professor Filipe Coelho.
Setembro de 2011



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Ficha de Identificação:

Nome: Rodrigo de Oliveira Góis

Nº de Estudante: 2003008921

Curso: Gestão (2º Ciclo)

Entidade de Acolhimento: Lojas Góis, Lda.

Orientador de Projecto Profissionalizante na Faculdade: Doutor Filipe Coelho

Orientador na Entidade: Sr. Carlos Alberto de Oliveira Catrocho

Data de Início de Projecto: Outubro de 2010

Data de Conclusão de Projecto: Setembro de 2011

Agradecimentos

No decorrer da elaboração do meu projecto tive a felicidade de contar com o apoio de várias pessoas que contribuíram de certa forma para que conseguisse alcançar os meus objectivos académicos e pessoais. A todas essas pessoas gostaria de agradecer pelo contributo e incentivo que me deram, directa ou indirectamente, para a realização deste projecto.

Inicialmente gostaria de agradecer aos meus pais por me terem acompanhado por todo o meu percurso académico, incentivado nos momentos mais difíceis e por toda a presença e amizade que demonstraram constantemente.

À Góis que me proporcionou a elaboração deste projecto e me abriu novos horizontes em relação ao mercado de trabalho.

A todos os meus amigos que estiveram sempre presentes, incentivando-me e contribuindo com todos os seus conhecimentos e amizade para a realização deste projecto.

Por fim, ao Dr. Filipe Coelho, cuja ajuda foi fundamental no esclarecimento de dúvidas, sugestões e indicações importantes para a orientação do projecto, assim como por toda a sua disponibilidade que demonstrou durante a sua execução.

A todos um muito obrigado.

Resumo:

O projecto profissionalizante começa com um pequeno prefácio onde evidencio as mais-valias e a motivação que o projecto me trouxe durante a sua execução.

Seguidamente passo para a análise teórica, começando por uma breve introdução da situação actual global e salientando a necessidade de as empresas se adaptarem à mudança. A definição de marketing, formulação da estratégia, a importância do marketing na formulação e implementação da estratégia e os benefícios e objecções ao plano de marketing são os pontos fulcrais da análise teórica.

De seguida descrevo a história da empresa desde a data de fundação até aos dias de hoje salientando algumas das campanhas e estratégias mais relevantes para o sucesso da empresa.

O ponto seguinte é a análise externa, com a análise PEST complementando-a com um quadro síntese onde se destaca os efeitos positivos e negativos assim como as tendências. Após a análise PEST segue-se a análise do meio envolvente transaccional começando pela análise do sector, dos consumidores, dos concorrentes a nível nacional e especificando três dos concorrentes que achei mais relevantes para a comparação com a Góis, concluindo com a análise das 5 forças de Porter.

Seguidamente vem a análise da empresa destacando os seus produtos, preços, distribuição, comunicação, estratégia de expansão, a imagem da empresa e os seus fornecedores.

Após esta análise foi criada a Competitive Profile Matrix onde se compara duas das três concorrentes analisada com a Góis. A análise SWOT conclui o diagnóstico.

O ponto seguinte do plano de Marketing é o estabelecer de objectivos para dar começo à estratégia de Marketing.

Na estratégia de Marketing é efectuada a análise à segmentação e público-alvo, ao posicionamento pretendido para a Góis, assim como ao Marketing-mix englobando os produtos, preço, distribuição e comunicação.

A elaboração de um plano de acção é o ponto que se segue destacando preferencialmente as acções de comunicação e a entrada de novos produtos. Para todas estas acções é efectuado uma planificação mensal de execução, seguido de uma avaliação da estratégia e os respectivos planos de contingência.

Para finalizar vem a conclusão, destacando o posicionamento da empresa, a formação de funcionários, atendimento personalizado, produtos exclusivos e os seus espaços inovadores. De acrescentar que alguma das estratégias definidas para o ano de 2011 já foram aplicadas com sucesso.

O projecto acaba com a bibliografia e os anexos com imagens das marcas da Góis e os seus pontos de venda.

Summary:

The project begins with a small preface where I highlight the benefits and motivation that the project brought to me during its execution.

The next step was a theoretical analysis, beginning with a brief introduction to the current global situation and the need for enterprises to adapt to environmental changes. The definition of marketing, strategy formulation, the importance of marketing in the formulation and implementation of the strategy and the benefits and objections to the marketing plan are the focal points of the theoretical analysis.

Then I describe the history of the company from the founding date to the present day highlighting some of the campaigns and strategies that were most relevant to the company's success.

The next point is the external analysis, beginning with the PEST analysis, which was complemented with a summary table that highlights the positive and negative effects as well as the trends. After the PEST analysis follows the analysis of the transactional environment beginning with an analysis of industry, consumers, nationwide competitors and specification of three competitors that I found most relevant for the comparison with Gois, concluding with the analysis of the five Porter forces.

Then comes the analysis of the company, highlighting their products, pricing, distribution, communication, expansion strategy, the company's image and its suppliers. After this analysis we created a Competitive Profile Matrix that compares two of the three competitors with Gois. SWOT analysis concludes the diagnosis.

The next point of the marketing plan is to establish targets for the marketing strategy.

In the marketing strategy we have the analysis and audience segmentation, positioning intended for Gois, as well as the marketing mix: product, price, distribution and communication.

The development of an action plan is the next point highlighting the actions of communication and the introduction of new products. These actions are followed by a monthly planning, followed by an evaluation of the strategy and contingency plans.

Finally comes the conclusion, highlighting the company's positioning, training of staff, personalized service, unique products and its innovative spaces. Add to that that some of the strategies for the year 2011 have already been applied successfully.

Índice

1 – Prefácio	9
2 - Introdução	10
3 - Plano de Marketing: Parte Teórica	11
3.1 - O Marketing	11
3.2 - Formulação da estratégia.....	11
3.3 - A importância do marketing na formulação e implementação da estratégia.....	12
3.4 - Benefícios de um plano de marketing	13
3.5 - Objecções ao Plano de Marketing.....	14
3.6 - Conclusão	15
4 - A Empresa	17
5 - Diagnóstico	21
5.1 - Meio Envoltente Contextual.....	21
5.1.1 - Factores Políticos	21
5.1.2 - Factores Económicos	22
5.1.3 - Factores Sociais	28
5.1.4 - Factores tecnológicos	32
5.1.5 – Síntese	33
5.2 - Meio Envoltente Transaccional.....	34
5.2.1 - Análise do sector	34
5.2.2 – Consumidores	38
5.2.3 - Concorrentes	40
5.2.5 - 5 Forças de Porter	59
5.3 - Análise da Empresa.....	61
5.3.1 - Produtos	62
5.3.2 – Preços	75
5.3.3 – Distribuição	75
5.3.4 – Comunicação	76

5.3.5 - Estratégia de Expansão	77
5.3.6 - Imagem da Empresa	78
5.3.7 – Fornecedores	80
5.4 – Competitive Profile Matrix	81
5.5 - Análise SWOT	82
6 - Objectivos	84
7 - Estratégia de Marketing	85
7.1 - Segmentação e Público-Alvo	85
7.2 – Posicionamento	85
7.3 - Marketing-Mix	86
7.3.1 – Produtos	86
7.3.2 – Preço	88
7.3.3 - Distribuição	89
7.3.4 – Comunicação	90
8 - Plano de Acção	93
8.1 - Avaliação da Estratégia	97
8.2 - Planos de Contingência	98
9 – Conclusão	100
10 - Bibliografia	102
11 - Anexos	104

1 – Prefácio

O Projecto Profissionalizante foi um entusiasmante desafio, que me alertou para a realidade empresarial ao mesmo tempo que pude pôr em prática toda a minha aprendizagem do meu percurso académico realizado na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Derivado à grande instabilidade dos mercados, à facilidade de captação de informação e à globalização é imperativo que as empresas se previnam, tornando-se mais competitivas e aptas à constante mudança. Para tal o Plano de Marketing passou a ser uma ferramenta da maior importância estratégica para o sucesso empresarial.

Em virtude disto, o meu trabalho consistiu na elaboração do Plano de Marketing para a empresa Lojas Góis, Lda. sediada em Coimbra, que iniciou a sua actividade a 4 de Maio de 1991 e que tem como principal actividade o comércio de ouro, prata e relógios.

Devido à grande abertura por parte da gerência foi-me dado, além de todas as informações necessárias, grande liberdade criativa para a execução deste projecto, o que me deu uma motivação extra e um especial gosto neste projecto.

É com grande orgulho que vejo algumas das estratégias e ideias por mim elaboradas já postas em prática sendo-lhe reconhecido o seu devido valor e até agora o seu sucesso.

2 - Introdução

Para Lambin (2000) é notória a revolução pela qual o mundo está a passar. Por um lado temos o fenómeno da globalização e por outro o crescente uso das novas tecnologias capitaneado pelo uso da Internet.

As transformações a que as organizações estão sujeitas no actual ambiente de negócios são necessárias para que a competitividade se mantenha crescente. Logo, e ao que tudo indica, as organizações estão permanentemente sujeitas a adaptações e ajustes de modo a manterem-se competitivas e as que tiverem mais dificuldades em adequar-se aos novos tempos irão defrontar-se com muitas dificuldades para sobreviver (Porter, 1989).

Naisbitt (1999) refere que para as organizações se manterem competitivas não podem depender exclusivamente da eficácia operacional, é necessário apresentar diferenciação. Para uma empresa se diferenciar é necessário o desenvolvimento e implementação de mecanismos que melhorem os processos produtivos e que promovam um fluxo contínuo de inovação, assim como existe a necessidade de toda a estrutura hierárquica da empresa assimilar e aceitar essa inovação. Tendo em conta a revolução tecnológica que o mundo está a atravessar as figuras do marketing e plano de marketing destacam-se por serem instrumentos balizadores da melhoria da competitividade empresarial e impulsionadores para um crescimento constante e sustentado de qualquer empresa.

3 - Plano de Marketing: Parte Teórica

3.1 - O Marketing

Se analisarmos a obra de Kotler verificamos que o autor argumenta que um dos principais motivos para se estudar marketing é o facto de ele ser um dos maiores responsáveis pelo crescimento e desenvolvimento económico da empresa. No ponto de vista de Lambin (2000) realça-se a ideia de o marketing ser um conjunto de actividades operadas pelas empresas, mas também um processo social. Para o autor, marketing compreende delinear, desenvolver e entregar bens e serviços que os consumidores desejam e necessitam, consiste em proporcionar aos consumidores produtos, no tempo certo, no local certo e ao preço que os consumidores estão dispostos e podem pagar. Deste pensamento sai a razão de ser do marketing: a troca.

Lambin (2000) argumenta que as estratégias relacionadas com o marketing envolvem segmentação, escolha de mercados-alvo, posicionamento e operacionalização dessas estratégias.

Em todas as organizações é possível encontrar estratégias desde as mais simples às mais complexas. Segundo Harrison (2005) nas organizações inseridas em mercados mais voláteis ou empresas de pequena dimensão as estratégias não são definidas nem planeadas na concepção formal do termo, pois dependem do grau de formalismo com que são formuladas e implementadas.

3.2 - Formulação da estratégia

A formulação da estratégia, vista por Kotler (2000), pode ser desdobrada em três níveis: corporativo, empresarial e funcional.

No nível corporativo, a formulação da estratégia refere-se à definição, avaliação e selecção de áreas de negócio nas quais a empresa vai laborar e a ênfase que cada área deve receber. A questão fundamental no nível corporativo respeita a alocação de

recursos entre as áreas de negócio da organização, segundo critérios de atractividade e posição competitiva de cada área, onde as estratégias normalmente são de crescimento e sobrevivência da corporação.

A formulação estratégica a nível empresarial está relacionada com o uso eficiente dos recursos e diz respeito à direcção que a organização irá dar ao alvo dos negócios. Neste nível as estratégias competitivas são as mais predominantes. Resumindo, a estratégia empresarial diz respeito à maneira como uma organização irá concorrer nos mercados escolhidos.

Relativamente ao nível funcional, a formulação estratégica relaciona-se com o processo por intermédio do qual as áreas funcionais irão usar os seus recursos de modo a atingir os seus objectivos e ganharem vantagem competitiva (Kotler, 2000).

Uma das grandes questões que se levanta na formulação da estratégia é relativa a quem deve ter a responsabilidade na tomada de decisão. De seguida expõem-se alguns elementos comportamentais que os gestores destacados para esta função devem ter (Campomar, 1983):

- Habilidade de entender os outros
- Saber negociar
- Capacidade de colocar os recursos onde são mais eficientes
- Eficiência sobre os aspectos críticos de desempenho

3.3 - A importância do marketing na formulação e implementação da estratégia.

Hooley *et al.* (2005) consideram que o papel do marketing na formulação e implementação da estratégia é central. A razão para esta afirmação vem dos pensamentos dos autores que consideram que o ambiente organizacional está em constante mudança e deve ter-se em conta duas forças: o mercado e a concorrência. Por causa destas duas forças e pelo motivo de nos mercados actuais a procura ser superior à oferta a filosofia das empresas actuais deve ser orientada para o mercado.

Tendo em conta os autores a importância do marketing deve ser destacada em três papéis. O primeiro é a identificação das características, perfis, exigências e procura dos clientes assim como a comunicação de informação eficaz para a organização como um todo.

O segundo papel do marketing é determinar o posicionamento competitivo, de modo a ajustar os recursos, capacidades e objectivos de em contra às necessidades dos clientes. Este papel deve identificar os segmentos existentes nos mercados, avaliar o grau de atractividade de cada segmento e analisar as maneiras mais eficazes de os “atacar”. Desta maneira a empresa consegue determinar a sua estratégia de segmentação. O terceiro papel prende-se à implementação da estratégia, que significa direccionar os seus recursos de modo a atingir os seus objectivos. O marketing contribui na coordenação de esforços de modo a possibilitar à empresa a angariação de clientes assim como mantê-los.

Para Lambin (2000) um gestor independentemente se efectua planeamento estratégico ou não, tem sempre que responder a três tipos de questões:

- Definição e avaliação de investimentos na capacidade produtiva, necessários para responder à procura
- Estabelecimento de um programa de produção necessário tendo em conta a procura e os ciclos onde se insere
- Os recursos financeiros necessários para responder aos compromissos estimados no processo de previsão de despesas e receitas

3.4 - Benefícios de um plano de marketing

Segundo Bowen (2002), o plano de marketing traz os seguintes benefícios:

- É um guia para todas as actividades de marketing para o próximo ano.
- Faz com que as actividades de marketing estejam de acordo com o planeamento estratégico da empresa
- Assegura que os recursos financeiros estão de acordo com os objectivos de marketing e da empresa

- Cria uma monitorização dos resultados esperados

Todos estes aspectos enaltecem as vantagens do plano de marketing a nível interno, mas é igualmente de realçar igualmente os benefícios externos, como por exemplo convencer investidores externos a fornecer fundos para a empresa.

De realçar que todos os aspectos estabelecidos no plano de marketing são linhas orientadoras da actividade de marketing e que devem ser constantemente revistos de modo a avaliar se as estratégias são as mais correctas e se estão a resultar. Outro aspecto importante de salientar é que a ausência de um plano de marketing numa empresa torna mais difícil a identificação da origem dos erros.

Para McDonald (2004) a ausência de um plano de marketing traz os seguintes problemas:

- Oportunidades perdidas de lucro
- Objectivos irreais
- Falta de informações de mercado
- Frustração da administração
- Desperdício de verbas promocionais
- Vulnerabilidade à mudança ambiental
- Perda de controlo do negócio

3.5 - Objecções ao Plano de Marketing

Algumas desvantagens do planeamento são descritas por Stevens et al. (2001) como objecções associadas à actividade do planeamento. Alguns exemplos dessas desvantagens são o facto de o trabalho requerido poder exceder a real contribuição do planeamento. Outra desvantagem é a de os decisores poderem adoptar uma postura em que revelem a falta de espírito empreendedor e inovador, que não tenham iniciativa própria e que tendam a retardar os processos devido ao tempo dispensado para planear. Existe igualmente a possibilidade, embora reduzida, que a melhor solução surja no momento em que cada problema vá aparecendo.

No ponto de vista de Lambin (2000) existem outros problemas associados ao planeamento, nomeadamente a falta de informação. É necessário para qualquer gestor um sistema de informação que permita acompanhar continuamente as constantes mudanças no mundo empresarial independentemente da existência ou não de um planeamento formal.

Outro problema apresentado pelo autor é a futilidade das previsões efectuadas. Tendo em conta as constantes flutuações e a instabilidade das variáveis do ambiente externo os gestores tendem em basear-se na subjectividade e não na objectividade que caracteriza os mercados estáveis. Lambin (2000) contrapõe este aspecto com o facto de a previsão não ser um fim mas sim uma linha orientadora para os gestores estarem mais bem preparados para possíveis problemas futuros que possam ocorrer tanto no ambiente externo como interno. Neste ponto de vista a previsão deve ser vista como um instrumento que aumenta a sensibilidade, a vigilância e a capacidade de reacção.

Por fim uma última objecção ao planeamento prende-se à sua rigidez e à sua concepção formal e autoritária. Uma empresa arrisca-se a ter uma atitude rígida e pouco flexível seguindo somente o seu planeamento e rejeitando qualquer desvio a ele. O planeamento tem como propósito a orientação das estratégias da empresa e acima de tudo deve ser flexível às mudanças que normalmente ocorrem em ambientes instáveis. Logo nenhum plano deve ser considerado produto final mas sim revisto constantemente tendo em conta as mudanças que vão ocorrendo no seu limite temporal.

3.6 - Conclusão

O objectivo de um plano de marketing é direccionar e agregar todas as decisões que possam influenciar o processo de tomada de decisão. Deve ser visto como um guia orientador entre as previsões e a realidade. O plano de marketing tenta trazer mais valor e mais-valias para a empresa, assim como proporcionar às empresas a obtenção dos resultados desejados.

O plano de marketing não é a solução para todos os problemas das empresas mas sim um auxiliar para a resolução desses problemas.

Um plano de marketing permite à empresa o alinhamento da estratégia a médio prazo tendo sempre previstas situações alternativas se o resultado intermédio e final não for o esperado.

Na concepção do plano de marketing alguns dos aspectos mais importantes e que alguns gestores menosprezam são a plausibilidade das previsões internas e externas, principalmente as relacionados com os seus concorrentes.

Existe a necessidade de quantificar os objectivos, algo que fica estabelecido no plano de marketing, de modo a que a empresa tenha a percepção se o seu plano foi um sucesso ano após ano.

4 - A Empresa

A empresa Lojas Góis tem como designação Lojas Góis – Comércio de Ouro, Pratas e Relógios, Lda e tem como actividade principal o comércio a retalho de ouro, pratas e relógios em estabelecimentos especializados.

A sua sede situa-se na Praça 8 de Maio nº 26, 3000 Coimbra, na freguesia de Santa Cruz, no concelho e distrito de Coimbra. Neste momento a sua principal vocação é a comercialização de produtos de alta joalheria e alta relojoaria.

Foi fundada a 4 de Maio de 1991 com a abertura da Ourivesaria Góis, pelos sócios Carlos Alberto de Oliveira Catrocho e Maria Cândida da Conceição Góis com um capital social de 2.500.000\$ 00 sendo este capital distribuído em 50% por cada sócio. A área preferencial de intervenção da empresa é todo o distrito de Coimbra contando com alguns clientes provenientes do resto do País.

A empresa é constituída por dois sócios gerentes e 17 funcionários, e tem actualmente por volta de 450 fornecedores e 4000 clientes na sua base de dados.

O primeiro estabelecimento, a Ourivesaria Góis, dedica-se preferencialmente à venda de produtos considerados mais tradicionais, de preços mais acessíveis num espaço privilegiado em Coimbra, a praça 8 de Maio era o coração do comércio tradicional da cidade na década de 90, tendo como mais-valias o bom atendimento, a facilidade de pagamento concedida aos seus clientes, e a forte aposta em publicidade que era inexistente no ramo em Coimbra. Nesta altura a Góis não se destacava tanto pelas diferentes marcas e produtos oferecidas aos clientes mas sim pela aposta em projectos arrojados que deram notoriedade à empresa. Alguns dos projectos que se deve salientar foram os três sorteios de automóveis durante as épocas natalícias de 1993, 1994 e 2003 e a forte aposta em artigos em segunda mão provenientes de leilões efectuados por bancos. Ambos os projectos foram fortemente divulgados, principalmente através da comunicação social, jornais e rádios locais, trazendo à empresa muita notoriedade e destacando-a da restante concorrência.

A necessidade de expansão, a visão dos seus proprietários e a inexistência de um estabelecimento no ramo dedicado a uma variedade de produtos de classe média - média/alta levaram a que no ano de 1997 fosse inaugurada a Góis Joalheiro, igualmente situada na praça 8 de Maio nº 24-25, sendo este um estabelecimento de excelência, reconhecido como uma das melhores joalharias da zona Centro de Portugal. Este novo espaço oferecia aos seus clientes tanto produtos tradicionais como diferentes e arrojados actuando assim num segmento de mercado sem oferta até à altura em Coimbra. Algumas das marcas que mais notoriedade deram a este espaço foram Breitling, Zenith, Baume & Mercier, Tag Heuer. Aliando este novo conceito de Joalheria com fortes campanhas publicitárias e privilegiando datas especiais, como o Dia dos Namorados, Dia do Pai, Dia da Mãe, Natal, aniversário da empresa, etc. rapidamente a Góis Joalheiro se tornou num exemplo a seguir pelos seus concorrentes e num espaço de referência para os seus clientes.

Em 1999 e já com a empresa bem estabelecida no mercado a Góis expandiu-se para um segmento de mercado onde a procura era elevada e a oferta bastante reduzida. Foi com a abertura da Góis Relógios no Centro Comercial CoimbraShopping que a empresa tentou “atacar” um nicho de mercado. Até ao momento não existia oferta especializada para este segmento de mercado, sendo que a única oferta existente era conjugada com a venda de produtos tradicionais de ouro e de prata. O conceito criado pela Góis foi de dedicar este estabelecimento em exclusivo à venda de relógios, sendo o primeiro espaço em Coimbra e dos primeiros a nível nacional criado em exclusivo para o efeito. Com este novo ponto de venda situado num espaço estrategicamente escolhido e com o aumento de utilizadores de centros comerciais em detrimento de espaços ao ar livre rapidamente se tornou num caso de sucesso. Devido às marcas existentes no ponto de venda, como Breil Watches, Burberry, Camel, Citizen, Custo On Time, Dolce & Gabbana, Emporio Armani, Lacoste, Maurice Lacroix, Raymond Weil, Sector, Seiko, Versace, etc. ao seu atendimento personalizado, à grande formação dos seus funcionários, todos tem formações regulares nas marcas comercializadas pela Góis Relógios, e à especialização da loja em termos de relojoaria a Góis Relógios continua a ser reconhecida como um espaço de excelência para a compra de artigos relojoeiros na zona Centro.

Um ano após a abertura da Góis Relógios a empresa decidiu apostar num novo estabelecimento de venda: a Góis Joalheiro. Este novo espaço, situado igualmente no

Centro Comercial CoimbraShopping, vem no seguimento da Góis Joalheiro situada na praça 8 de Maio tentando cativar novos clientes não frequentadores habituais da baixa de Coimbra proporcionando assim um maior conforto e uma maior comodidade aos seus clientes, não necessitando estes de se deslocar à praça 8 de Maio para adquirirem os produtos desejados, assim como oferecendo marcas exclusivas de renome mundial como a Chaumet, Pianegonda e Pequignet inexistentes até ao momento na zona centro do País. Este novo espaço teve a preocupação de ser concebido numa vertente mais moderna com um espaço arrojado tendo todos os seus funcionários formações constantes nas marcas comercializadas pelo estabelecimento.

No ano de 2002 a empresa apostou num novo conceito de Loja mas desta feita em termos de design. Foi criada a Góis Relógios localizada no Centro Comercial GiraSolum. Este espaço dedicado exclusivamente à venda de relógios de moda diferenciava-se dos restantes pois era um open-space. A diferença desta Loja era o facto de esta não ter porta de entrada nem montra principal fazendo com que a Loja se tornasse parte do corredor do Centro Comercial. Outra diferença é o facto de esta loja só comercializar relógios de moda e ser mais direccionada para uma classe média jovem sendo novamente a primeira deste género em Coimbra. Algumas das marcas comercializadas neste espaço foram: Swatch, Calvin Klein, Tissot, Benetton, Seiko, entre outras. O atendimento era mais vocacionado para uma clientela mais jovem, tornando-se mais informal e cativante para os próprios clientes.

Em 2005 a Góis fez nova aposta no mercado relojoeiro de moda abrindo um novo estabelecimento mas desta feita no Centro Comercial Foz Plaza na Figueira da Foz. Este estabelecimento era o seguimento da política de lojas da empresa sendo também ele inovador pois era um quiosque de relógios num dos corredores do centro comercial. Como na Góis Relógios do Centro Comercial GiraSolum também este espaço se dedicava à comercialização de marcas de moda sendo esta aposta justificada pela falta destes espaços na cidade da Figueira da Foz, tornando o investimento bastante apetecível.

Por fim a empresa decidiu fazer um novo investimento num segmento de mercado onde a oferta era inexistente em Coimbra tendo aberto um novo estabelecimento na rua Jorge Anjinho, também denominado como Góis Joalheiro. A diferença deste espaço para os restantes da própria empresa e da concorrência é que este se dedica à venda de produtos

de gama alta, com marcas exclusivas de renome mundial, atendimento personalizado e especializado, estando os funcionários deste espaço em constantes formações das marcas existentes no estabelecimento. Este espaço está vocacionado para uma clientela de classe alta oferecendo produtos só existentes até então nas grandes metrópoles, Lisboa e Porto. Algumas das marcas comercializadas pela Góis Joalheiro são: Chaumet, Mimi, H.Stern, Brior, Antonini, Eternis, Montblanc, Pianegonda, Jaeger LeCoultre, Franck Muller, Tag Heuer, Breitling e Zenith. Algumas das campanhas publicitárias mais arrojadas da empresa foram efectuadas para este estabelecimento como parcerias em exposições com a Bomcar, festas na Loja em parceria com a Vodka Eristoff, aniversários da empresa e a exposição de um avião protótipo da Breitling como campanha de aniversário e de Natal.

Após algumas reformulações necessárias tendo em conta principalmente a redução do volume de vendas na baixa de Coimbra a empresa optou por transformar o seu espaço Góis Joalheiro da praça 8 de Maio numa nova loja desta feita a Góis Outlet. Esta loja caracteriza-se por vender produtos durante o ano inteiro a preços reduzidos (-30%) sendo a primeira Outlet do ramo a nível nacional.

De realçar igualmente o facto de a empresa ter vindo a aumentar o seu capital social ao longo dos tempos encontrando-se neste momento em 1.600.000€ continuando este a estar distribuído entre os dois sócios fundadores.

Missão da empresa

“A missão da Lojas Góis é demonstrar a todo o nível da nossa actividade o conhecimento que nos distingue, a qualidade das peças que comercializamos assim como proporcionar aos nossos clientes uma experiencia única na compra de uma peça única.” (Carlos Góis, fundador da Lojas Góis, Lda)

5 - Diagnóstico

5.1 - Meio Envolvente Contextual

5.1.1 - Factores Políticos

Portugal tem atravessado momentos atribulados do ponto de vista político, económico e, consequentemente, social. A crise que atingiu o mundo em 2008 colocou Portugal numa crise económica profunda tendo obrigado os responsáveis de Portugal a um conjunto de medidas de austeridade com consequências negativas para o bem estar e para a capacidade de gerar riqueza da sociedade portuguesa.

Consequentemente, o Executivo, liderado por José Sócrates, teve que se adaptar às novas realidades. As grandes obras públicas que estariam planeadas tiveram que ser postas de parte, sucedendo-se a apresentação de Programas de Estabilidade e Crescimento à Assembleia da República. O quarto PEC foi reprovado em votação na AR, facto que terá levado à demissão do Governo Socialista e à entrada da Troika (Fundo Monetário Internacional, Banco Central Europeu e União Europeia) em Portugal, para equilibrar as finanças públicas.

Portugal entrou num panorama de eleições numa situação extremamente delicada, dado que as agências de rating não perdoavam a instabilidade na economia portuguesa, e os juros atingiam valores cada vez mais altos. O investimento em Portugal tornou-se um risco e, como consequência, a economia terá entrado em recessão, com Portugal a ver-se cada vez mais num beco sem saída, no que concerne ao pagamento da dívida externa. As recentes eleições deram a vitória ao PSD, que, coligado com o CDS-PP, espera implementar as medidas da Troika e, segundo as palavras de Passos Coelho, levá-las ainda mais longe.

Através da análise destas eleições, e das que têm ocorrido anteriormente, é possível ver que a participação democrática no nosso país é preocupante, na medida em que as abstenções são elevadíssimas, centrando-se entre os 40% e os 50%. A maior parte do povo não se considera representado na AR, pelo que se abstém de votar. Julgo também ser evidente, através da análise deste facto, que a formação cívica da população

portuguesa é escassa, havendo elevados níveis de desinformação acerca da situação político-económica do nosso país.

Por seu lado, Cavaco Silva tem-se pautado pela discrição, na medida em que pouco aparece e, quando o faz, é para apelar à participação da população nos actos eleitorais, para levar a cabo condecorações, ou para apelar à união entre os partidos neste momento de crise.

5.1.2 - Factores Económicos

Segundo projecções do FMI, o crescimento económico deverá abrandar em 2011 a nível global. Na zona Euro, a crise da dívida soberana continua a dominar as atenções. Após os casos da Irlanda e da Grécia muitos analistas apontam Portugal como o próximo país a recorrer à ajuda do FMI e do Fundo Europeu de Estabilidade Financeira. Devido aos problemas nos mercados bancário e imobiliário também a Espanha tem estado sob pressão pois estes problemas poderão ditar dificuldades de refinanciamento. Devido a estes aspectos a adopção de medidas de austeridade e a execução orçamental deste conjunto de países irá ser seguida de perto pelos mercados e autoridades europeias. Logo, e de acordo com as previsões do FMI, a zona euro deverá crescer de duas maneiras diferentes: os países com economias sólidas deverão ter um forte crescimento enquanto os restantes deverão estar em recessão em 2011.

De seguida irei proceder a uma análise mais detalhada da conjuntura nacional relativamente à actividade económica e oferta, consumo privado, mercado de trabalho, preços e mercados de capitais, crédito e taxas de juro.

Actividade económica e oferta

O gráfico seguinte representa os contributos para a taxa de variação do PIB desde o ano de 2005 até ao ano de 2010.

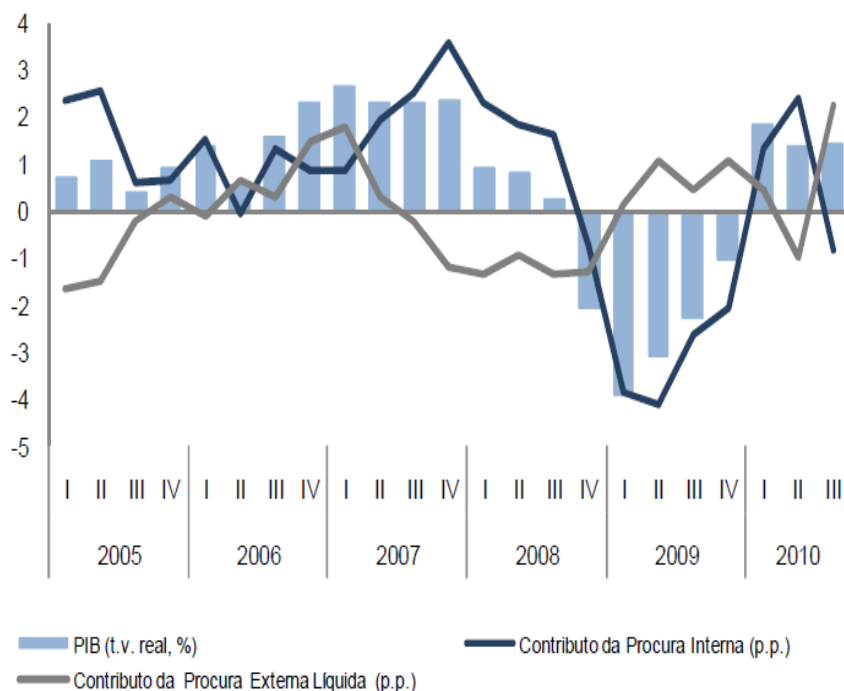


Figura 1 – Taxa de Variação do PIB

Como se pode verificar no gráfico, no terceiro trimestre de 2010 houve um aumento significativo do contributo da procura externa líquida, devido a um acentuado aumento das exportações e uma redução das importações, e em contrapartida uma redução da procura interna, redução de investimento e desaceleração do consumo privado, o que levou a um crescimento do PIB em 1,4% em termos homólogos.

Outra análise importante é a questão dos índices de confiança nacional. No gráfico seguinte pode-se verificar que em todos os sectores houve um agravamento dos índices de confiança, com excepção dos serviços onde a quebra foi menor (-9,6% e -10,6% respectivamente, em comparação com trimestre anterior).

As previsões de bastantes economistas revelaram-se acertadas e Portugal, efectivamente, solicitou assistência financeira às instituições internacionais no início de Abril de 2011. Com contrapartida, o Governo português terá de levar a cabo a implementação de um plano de ajustamento económico e financeiro. Este plano contém medidas de austeridade mais duras do que as que tinham sido previstas para 2011. Visa-se assim a execução de políticas estruturais, procurando promover a estabilidade financeira, fomentação da competitividade, liberalização do mercado de trabalho e

regularização das finanças públicas, entre outros. No entanto, no curto-prazo, a recessão irá acentuar-se em Portugal, tendo sido revista em baixa a evolução do PIB, contraindo-se mais do que o previsto inicialmente, devido a reduções dos níveis de Consumo Privado, Gastos Públicos e Investimento, existindo apenas uma revisão favorável do nível de exportações. Perspectiva-se também que exista um aumento do nível de desemprego durante, pelo menos, todo o ano de 2011, levando-o para valores históricos.

Este programa de ajuda financeira, e a recessão decorrente, irão assim afectar as famílias portuguesas já de si bastante sacrificadas. Existirão medidas de consolidação orçamental que envolvem quer aumentos de impostos directos e indirectos, redução das deduções fiscais, quer congelamento de salários, progressões e promoções na Função Pública, originando a redução acentuada que se espera nos níveis de Consumo Privado. Far-se-á, assim, uma correcção da evolução do nível de vida ocorrido em Portugal nos últimos anos.

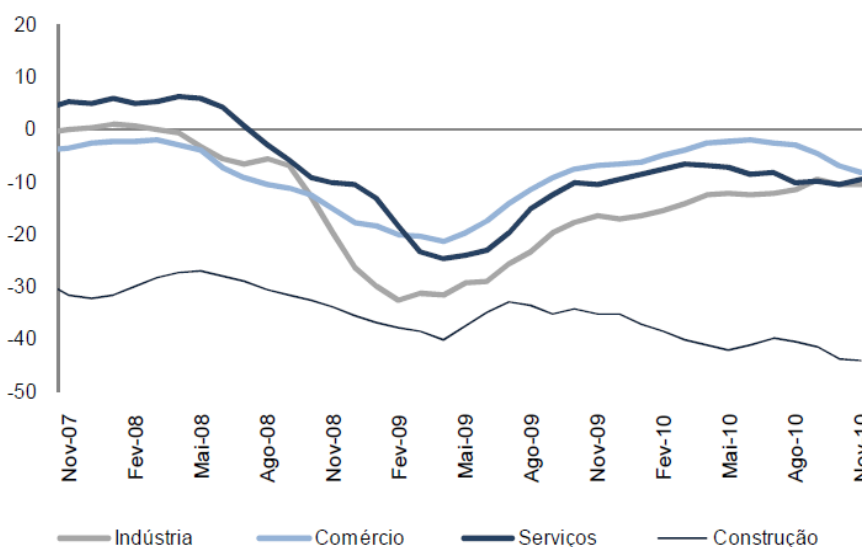


Figura 2 - Indicadores de Confiança

Consumo privado

Em relação ao consumo privado é de salientar o aumento até ao final do segundo semestre de 2010 tendo a partir desse ponto começado a decrescer devido à redução do consumo de bens duradouros.

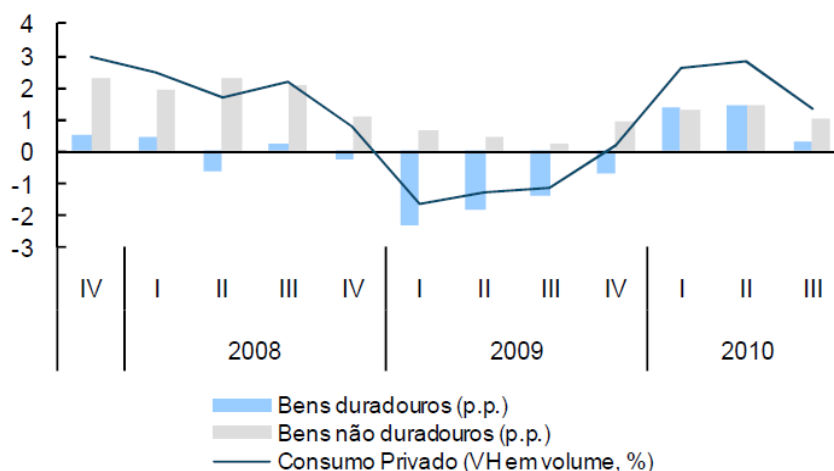


Figura 3 - Crescimento Real do Consumo Privado e Principais Contributos

Relativamente ao volume de negócios no comércio a retalho durante todo o ano de 2010 verificou-se uma tendência decrescente, ao invés de 2009 em que durante todo o ano a tendência foi crescente, representando este gráfico a diminuição geral do volume de vendas também verificado no sector de comércio a retalho de ouro, prata e relógios.

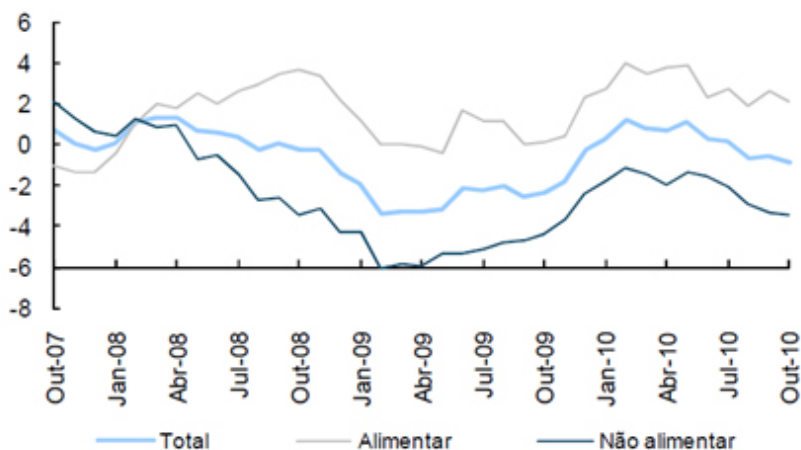


Figura 4 - Índice do Volume de Negócios no Comércio a Retalho

Os indicadores de confiança dos consumidores apresentaram os resultados mais negativos desde Maio de 2009 traduzindo as piores expectativas para a situação económica do País. De notar uma igual tendência de decréscimo na opinião dos

empresários relativamente ao volume de vendas no comércio a retalho a partir de Agosto de 2010 tendo a opinião sobre a procura interna de bens de consumo produzidos pela indústria revelado uma ligeira melhoria em relação ao ano de 2009.

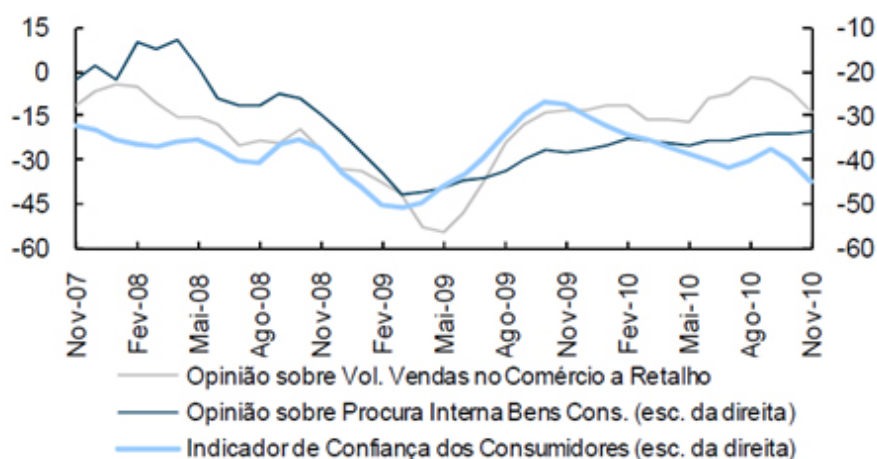


Figura 5 - Opiniões dos Empresários e Confiança dos Consumidores

Mercado de trabalho

No 2.º trimestre de 2011, de acordo com os dados do INE, a taxa de desemprego foi de 12,1%, uma redução de 0,3 p.p. face à taxa registada no 1.º trimestre de 2011. De acordo com os dados do IEFP os desempregados registados no final de Julho ascendiam a 524 mil, um decréscimo de 4,4% em termos homólogos, uma quebra 1,6 p.p. menor que a verificada em Junho.

Em valores absolutos registou-se assim uma redução de 24 mil desempregados face a igual mês do ano anterior, mas um aumento de 5,4 mil em relação a Junho de 2011.

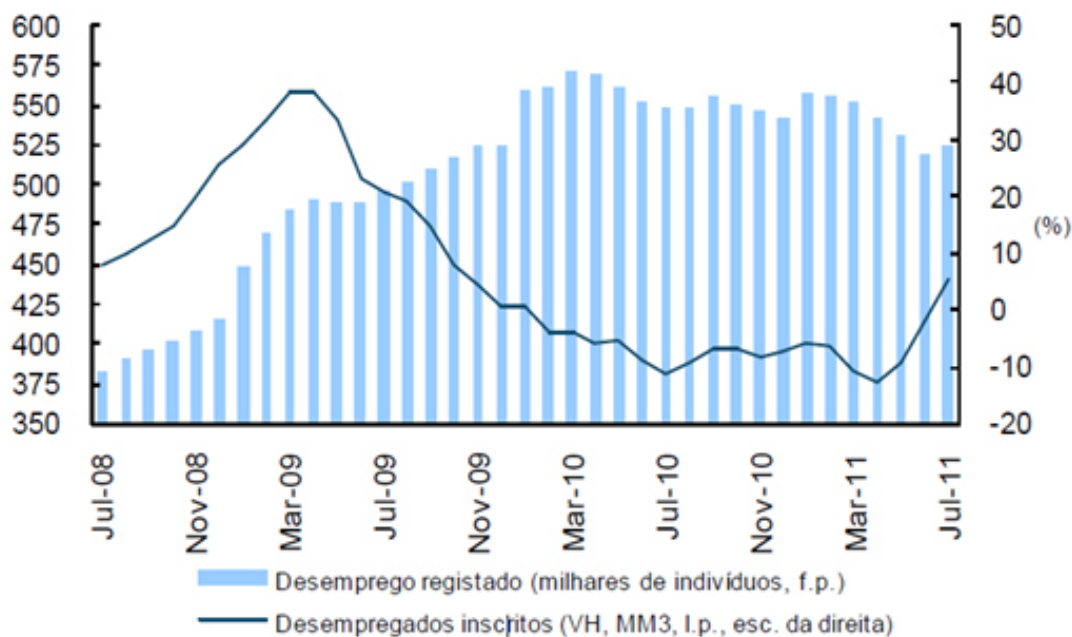


Figura 6 – Desemprego

Preços

Em julho o Índice de Preços no Consumidor (IPC) manteve a tendência de abrandamento e apresentou uma taxa de variação homóloga de 3,2%, 0,2 p.p. inferior ao do mês anterior.

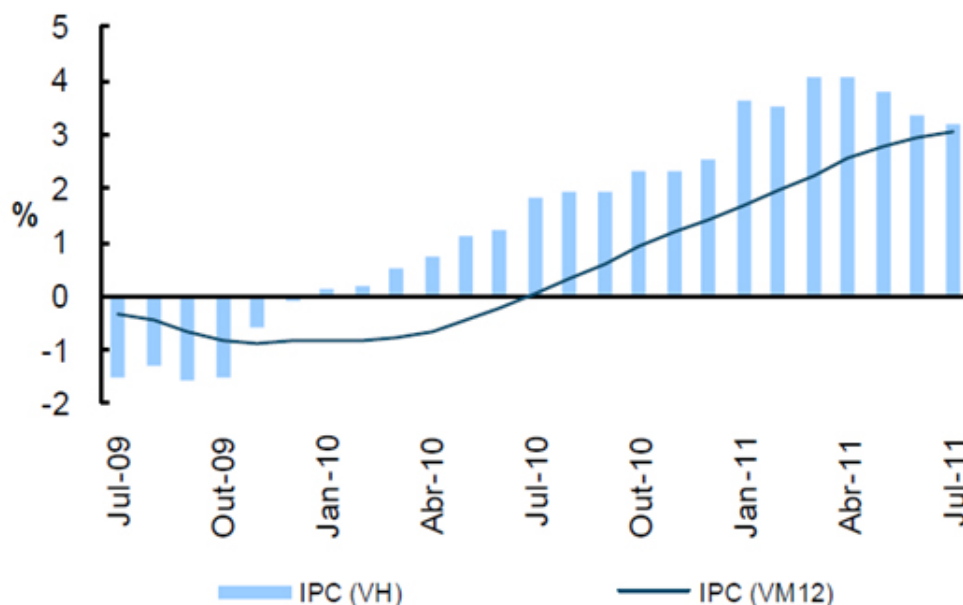


Figura 7 - Taxa de Variação do IPC

Os transportes e a habitação, água e eletricidade foram as categorias que mais contribuíram para a subida no IPC, com aumentos de 8,1% e 4,8%, respetivamente. São ambas categorias onde se verifica um forte impacto do preço dos produtos energéticos que registaram um aumento de 10,7%.

Os produtos alimentares e bebidas não alcoólicas, as bebidas alcoólicas e tabaco e a saúde foram outras categorias com impacto relevante na evolução dos preços, com aumentos de preços de 1,7%, 8,8% e 4,6%, respetivamente. A única categoria a apresentar uma contribuição negativa para o aumento do IPC foi novamente o calçado e vestuário, com uma redução de 6,9% dos preços em termos homólogos.

5.1.3 - Factores Sociais

Portugal, a 31/12/2009, era um país constituído por 10.637,7 milhares de habitantes a residir no território nacional. Dessa população 52% eram do sexo feminino. Quando comparado com 2008 deve-se notar um aumento populacional em 10463 indivíduos, tendo este aumento ocorrido devido a um igual aumento do saldo migratório de 0,14% e um decréscimo do saldo natural de 4943 pessoas.

Em relação ao envelhecimento populacional verifica-se um aumento percentual de 3% quando comparado com o ano anterior. Relativamente ao número de nados vivos, e no intervalo de tempo de 2003 a 2009 ocorreu um decréscimo de 11,6%.

Tendo estes dados e analisando o estudo efectuado pelo Instituto Nacional de Estatística podemos chegar à conclusão que as previsões para o futuro é a continuação do envelhecimento populacional, como se pode verificar no quadro seguinte:

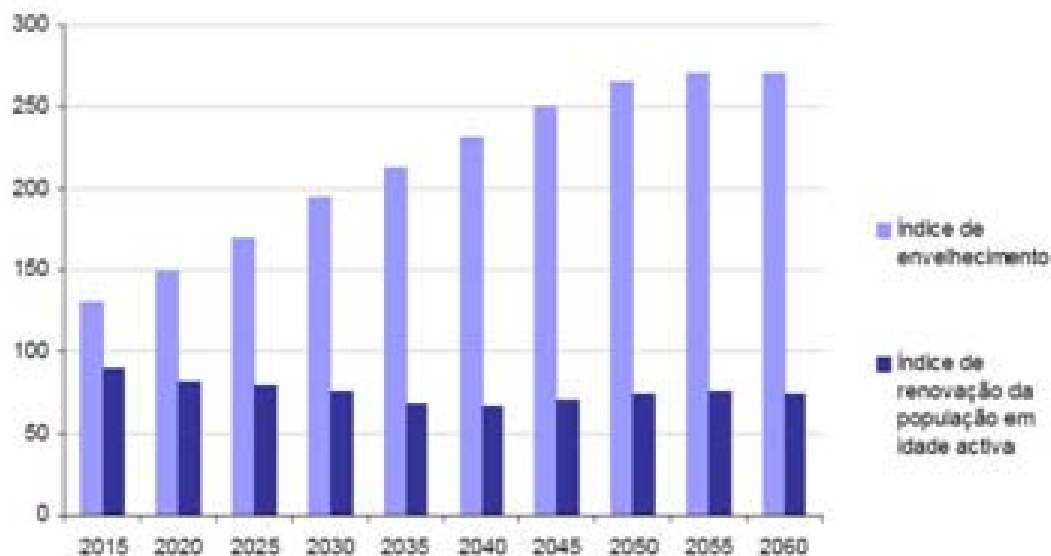


Figura 8 - Indicadores Demográficos

Em termos familiares é de realçar que 56% das famílias residentes em Portugal tem filhos e o número de casamentos em Portugal decresceu em 6,6%. A taxa bruta de divórcio manteve-se nos 2,5%.

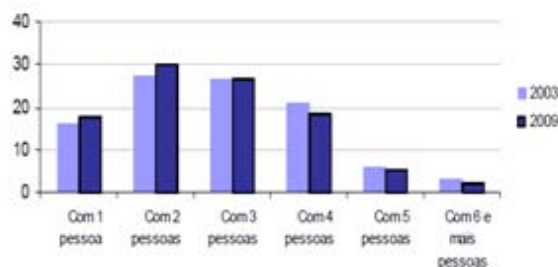


Figura 9 - Estrutura das Famílias por Dimensão Média

Da análise do gráfico podemos observar que a estrutura de famílias mais usual em Portugal é com duas ou três pessoas, tende nessas estruturas assim como em famílias com uma pessoa aumentado quando comparado com 2003, mantendo-se as restantes com tendência decrescente.

No que diz respeito à educação houve um decréscimo de pessoas que concluíram no máximo o terceiro ciclo, analisando anos normais para a sua conclusão, dos 18 aos 24 anos, passando de 35,4% em 2008 para 31,2% em 2009.

No sentido inverso esteve o número de matriculados pois, respeitante ao terceiro ciclo, aumentou 31,3% e em relação ao secundário teve igualmente uma aumento de 45%.

Relativamente ao ensino superior cerca de 59% dos diplomas foram conferidos a mulheres sendo que 24,1% foram na área da saúde e 13% na área das ciências empresariais. Respeitante aos homens 22% dos seus diplomados é na área da engenharia e 13,8% na área das ciências empresariais.

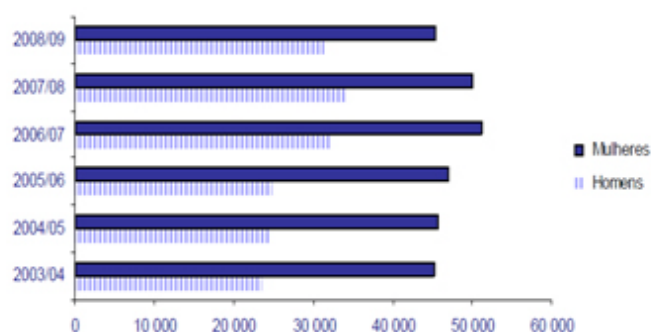


Figura 10 - Diplomados no Ensino Superior

Relativamente ao emprego, salário e condições de trabalho deve-se analisar o decréscimo de pessoas empregadas em 2,8% quando comparado com 2008 principalmente nas áreas de agricultura, silvicultura e pesca que decresceu 2,8%, construção, energia e água que decresceu 6,5% e a área dos serviços onde se verificou um decréscimo de 0,9%.

População empregada, por sector de actividade		
Sector de actividade	2009/2008 Var. anual (%)	2009 Estrutura (%)
Total	-2,8	100
Agricultura, Silvicultura e Pesca	-2,8	11,2
Indústria, Construção, Energia e Água	-6,5	28,2
Indústrias Extractivas	-0,6	0,4
Indústrias Transformadoras	-4,7	16,8
Produção e Distribuição de Electricidade, Gás e Água	-12,9	1,0
Construção	-8,9	10,0
Serviços	-0,9	60,6
Comércio por grosso e a retalho, reparação	-0,4	15,1
Administração Pública, Educação e Saúde	2,6	20,1
Outros serviços	-3,7	25,5

Figura 11 - População Empregada, por Sector de Actividade

Este decréscimo da população empregada abrangeu todos os tipos de situação na profissão: os trabalhadores por conta de outrem com -2,4%, os trabalhadores por conta própria como isolados com -3,3%, os trabalhadores por conta própria como empregadores com -4,9% e os trabalhadores familiares não remunerados com -11,5%.

Relativamente a horas de trabalho pode-se verificar que a média de horas de trabalho semanais para os homens é de 40,7 enquanto para as mulheres de 36,9.

A taxa de desemprego média foi de 9,5%, o que revela um aumento de 1,9% comparado com 2008 tendo os homens sofrido um aumento de 6,5% para 8,9% e as mulheres de 8,8% para 10,2%.

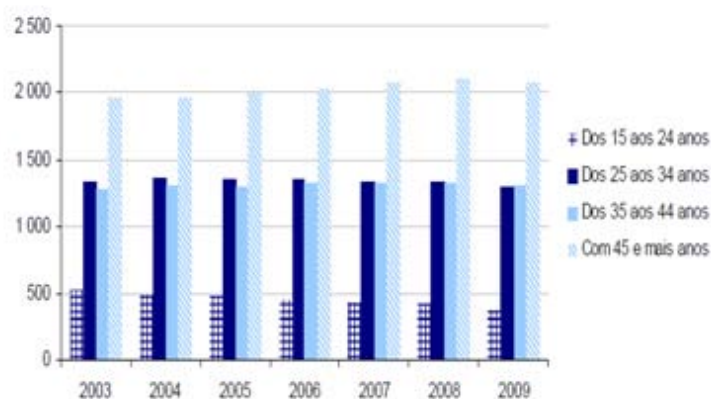


Figura 12 - População Empregada, por Grupo Etário

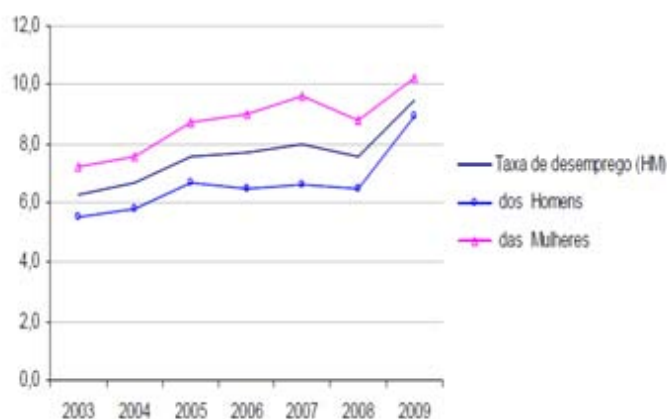


Figura 13 - Evolução da Taxa de Desemprego

Em termos de sociedade de informação e do conhecimento verificou-se um acréscimo em toda a análise efectuada. Das rubricas mais importantes destacam-se o aumento de 6% no número de computadores em casa, o aumento de utilizadores de internet em 2 %, de 46% para 48% e o aumento do comércio electrónico em 9%, principalmente para compras de viagens e alojamento.

5.1.4 - Factores tecnológicos

O rápido desenvolvimento tecnológico a que se tem vindo a assistir implica uma mudança de mentalidades no mundo empresarial. A maior facilidade de comunicação entre pessoas ou empresas e a maior e mais rápida divulgação de informação fazem com que a perspectiva de uma aldeia global se torne uma realidade. Com o boom tecnológico ocorrido com o aparecimento da Internet (meados do ano 2000) foi necessário criar uma nova estratégia de marketing de modo a poder “atacar” este nicho de mercado com potencialidades extremas. O uso de correios electrónicos (Gmail, Hotmail, Yahoo) e plataformas informáticas (Messenger, Skype) permite às empresas a divulgação da sua mensagem rapidamente, pessoalmente e com custos bastante reduzidos. Esta nova forma de divulgação é algo extremamente necessário nos dias de hoje sendo que as empresas que não se adaptam a estas novas condições têm uma grande desvantagem perante a concorrência que já usufrui destas novas tecnologias. Outro grande desenvolvimento na área tecnológica, e também devido à internet, foi o aparecimento do

e-commerce. Com a possibilidade de efectuar transacções via online houve um grande aumento concorrencial, pois os possíveis compradores não ficam limitados aos produtos da sua área de compras assim como uma redução de preços, com o aumento da oferta a tendência natural dos preços é de diminuir além de após o aparecimento do e-commerce começou a existir concorrência das maiores empresas mundiais que tem capacidade para oferecer produtos a preços reduzidos.

Desta forma e cada vez mais ganhando forma a ideia da existência de uma aldeia global as empresas precisam de se adaptar a esta novas tecnologias pois são um novo mercado com muitas possibilidades ainda por explorar podendo aproveitar para esse efeito as novas gerações mais propicias e mais flexíveis no uso de novas tecnologias.

5.1.5 – Síntese

	Tendências	Efeito Positivo	Efeito Negativo
Factores Políticos	<ul style="list-style-type: none"> • Continuidade com medidas de austeridade 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior confiança interna e externa 	<ul style="list-style-type: none"> • Impossibilidade de “fugir” ao programa da Troika
Factores Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Regressão/Estagnação da economia Portuguesa • Diminuição da procura 	<ul style="list-style-type: none"> • Novas oportunidades de investimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Empobrecimento geral da população • Aumento do atraso económico em relação à grande parte dos países europeus
Factores Sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Envelhecimento da população • Aumento do desemprego • Aumento do uso de novas tecnologias 	<ul style="list-style-type: none"> • Integração global de Portugal por intermédio das novas tecnologias 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de população activa jovem

Factores Tecnológicos	• Evolução das vias de comunicação	• Maior aproximação aos clientes	• Maior concorrência de vendas online
	• Maior uso da Internet	• Oportunidade de Vendas	
		• Maior rapidez de informação	

5.2 - Meio Envolverte Transaccional

5.2.1 - Análise do sector

O sector onde está inserida a empresa define-se com “Comércio a retalho de relógios e de artigos de ourivesaria e joalharia, em estabelecimentos especializados” tendo como nº do CAE 47770. Relativamente à Góis a sua classe de dimensão é “pequenas e médias empresas”.

A distribuição das empresas a nível nacional é representada através da seguinte tabela:

DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO SECTOR	
Localização das empresas	
Lisboa	27%
Porto	23%
Braga	7%
Outras localizações	43%

Figura 14 - Distribuição das Empresas do Sector

Analisando o distrito de Coimbra é possível verificar a existência de 134 empresas do mesmo sector que a Góis.

O sector de comércio a retalho de relógios e de artigos de ourivesaria e joalharia, em estabelecimentos especializados de pequenas e médias empresas é caracterizado por ser maioritariamente regional, constituído por empresas familiares sendo que as exportações têm pouco ou nenhum relevo na sua actividade comercial. Ao contrário verifica-se que as importações cada vez mais começam a ter expressão no sector, verificando-se um aumento nas compras de produtos estrangeiros em contrapartida de compras nacionais.

O público-alvo é o consumidor final, sendo que em termos de distribuição e principalmente nos produtos nacionais os únicos intermediários são as empresas englobadas neste sector. Em termos de produtos estrangeiros por norma existe um importador português que depois distribui aos retalhistas.

Em termos de produtos, a grande parte das empresas comercializa produtos de gama média/média-baixa, sendo consideradas como ourivesarias tradicionais, existindo pouca especialização em nichos de mercado assim como pouca oferta, excluindo nas grandes metrópoles do país Porto e Lisboa, de produtos de gama alta tanto de joalharia como de relojoaria. Grande parte das importações atrás referidas destinam-se a estas joalharias pois por norma as importações são de produtos de gama alta, de marcas de renome mundial.

De seguida procede-se a uma análise dos indicadores de síntese do sector, dados recolhidos na central de balanços do Banco de Portugal, que melhor ilustra a evolução do sector nos últimos três anos.

	2007	2008	2009
Activo de exploração (em euros)	453.440	445.946	467.213
Capital próprio (em euros)	99.259	98.831	108.039
Resultado líquido do exercício (em euros)	-3.280	-6.416	-3.316

Vendas e prestações de serviços (em euros)	257.678	238.771	285.846
Valor acrescentado bruto (em euros)	51.093	43.353	51.007
Nº de pessoas ao serviço	3	3	3

Analisando a tabela verifica-se que o activo de exploração, tais como existências, dívidas a receber, depósitos a prazo, entre outros, se tem mantido na média dos 450.000 euros existindo uma diminuição de 2007 para 2008 de aproximadamente 1,6% sendo o aumento para 2009 de mais do dobro situando-se nos 4,8%.

O Capital próprio das empresas do sector manteve a mesma tendência do activo de exploração registando um aumento de 9,3% de 2008 para 2009.

Os resultados líquidos dos três exercícios em análise mantiveram-se sempre negativos, demonstrando as dificuldades que o sector está a passar, devido a toda a conjuntura económica que o país está a passar mas passando de 2008 para 2009 com uma tendência positiva.

As vendas registaram em 2009 o seu valor máximo dos três anos em questão atingindo os 285.846 euros, representando um acréscimo de 19,6% comparando com o ano de 2008. O Valor Acrescentado Bruto manteve-se idêntico ao do ano de 2007 mas revelando melhorias quando comparado com o ano de 2008.

Por fim a o número médio de pessoas ao serviço manteve-se constante durante os três anos em 3 pessoas.

Nos quadros seguintes demonstra-se a comparação do sector português de comércio a retalho de relógios e de artigos de ourivesaria e joalheria, em estabelecimentos especializados com os mesmos sectores de alguns países da união europeia:

	Áustria			Bélgica			Espanha		
	Exercício: 2008			Exercício: 2008			Exercício: 2008		
	Q1	Q2	Q3	Q1	Q2	Q3	Q1	Q2	Q3
Rendibilidade									
Rendibilidade dos capitais próprios %	4,48	18,72	46,73	-2,22	7,53	19,18	-2,49	4,72	15,55
Rotação do activo líquido (nº de vezes)	1,29	1,93	2,69	0,86	1,51	2,38	0,72	1,30	2,08
Rendibilidade operacional das vendas %	4,07	7,55	12,46	1,33	6,40	12,95	-2,70	3,27	7,38
Taxa de valor acrescentado bruto (VAB)%	21,49	28,65	35,76	5,75	13,88	22,98	15,90	25,17	35,09
Estrutura financeira									
Autonomia financeira %	4,99	23,08	42,00	6,31	28,68	57,52	-0,32	15,76	43,03
Dívidas a instituições de crédito (total) / Activo total %	8,29	28,39	51,79	0,00	7,33	30,74	0,00	8,65	33,85
Dívidas a instituições de crédito a médio e longo prazo / Activo total %	0,00	0,00	20,88	0,00	1,58	22,76	0,00	0,00	18,13
Dívidas a terceiros de curto prazo / Activo total %	31,53	49,82	73,05	20,90	41,18	69,40	31,72	57,89	88,39
Estrutura de Activo									
Investimentos financeiros / Activo total %	0,00	0,39	2,14	0,00	0,01	0,38	0,00	0,07	1,61
Imobilizações corpóreas / Activo total %	6,95	15,23	34,66	4,76	18,07	40,97	5,06	17,81	40,02
Disponibilidades / Activo total %	1,22	5,10	14,54	2,12	8,48	23,58	1,24	5,23	15,34

Figura 15 - Comparação do Sector 1

	França			Itália			Portugal		
	Exercício: 2008			Exercício: 2008			Exercício: 2008		
	Q1	Q2	Q3	Q1	Q2	Q3	Q1	Q2	Q3
Rendibilidade									
Rendibilidade dos capitais próprios %	6,76	17,51	34,90	-5,73	2,38	11,73	-6,57	3,78	16,36
Rotação do activo líquido (nº de vezes)	1,06	1,42	2,10	0,91	1,33	1,89	0,38	0,83	1,53
Rendibilidade operacional das vendas %	3,46	6,94	10,68	1,86	4,44	7,59	-14,38	2,85	8,88
Taxa de valor acrescentado bruto (VAB)%	20,70	24,20	30,04	12,39	18,70	24,05	7,02	18,46	27,59
Estrutura financeira									
Autonomia financeira %	13,30	30,13	52,01	10,83	22,02	42,02	-13,67	13,05	39,80
Dívidas a instituições de crédito (total) / Activo total %	3,14	17,46	45,74	0,05	13,20	31,80	0,00	0,00	16,77
Dívidas a instituições de crédito a médio e longo prazo / Activo total %	1,16	13,70	43,05	0,00	0,70	9,74	0,00	0,00	0,00
Dívidas a terceiros de curto prazo / Activo total %	15,76	26,61	44,44	38,61	57,10	75,05	31,50	67,33	98,38
Estrutura de Activo									
Investimentos financeiros / Activo total %	0,08	0,74	2,60	0,00	0,03	1,32	0,00	0,00	0,00
Imobilizações corpóreas / Activo total %	2,19	6,43	14,31	4,46	10,41	23,28	1,32	9,26	26,95
Disponibilidades / Activo total %	1,79	6,45	17,07	1,13	4,21	10,88	1,79	6,91	21,50

Figura 16 - Comparação do Sector 2

Analisando estes dois quadros pelo 2º quartil ou mediana podemos verificar que em termos de rendibilidade de capitais próprios Portugal tem o penúltimo melhor resultado estando somente à frente da Itália e bastante atrás dos restantes países excluindo a Espanha. Este valor tão reduzido demonstra a dificuldade de Portugal neste sector obter resultados para os seus sócios-accionistas, com base na aplicação dos seus capitais

próprios que financiam a entidade. De notar que este valor poderá ser explicado pela rubrica seguinte onde Portugal não consegue nem uma vez efectuar a sua rotação de activo líquido, sendo o único país abaixo da unidade, implicando que as empresas portuguesas do sector não conseguem nem uma vez transformar o activo da empresa em liquidez por ano.

A capacidade das empresas portuguesas de gerar resultados através das suas vendas e prestação de serviços é somente de 2,85%, como demonstra a rubrica de rendibilidade operacional das vendas, sendo novamente Portugal o país com este rácio mais baixo. A taxa de VAB já se encontra mais próxima de os restantes países em questão estando acima da Bélgica e muito próximo da Itália. Este indicador revela que em Portugal é necessário 18,46% de valor acrescentado bruto em cada unidade produzida.

Relativamente à estrutura financeira do sector a sua autonomia financeira é boa, pois os seus capitais próprios são capazes de contrair empréstimos a médio/longo prazo, sendo este o valor mais baixo de todos os países, só se esgotando quando o rácio é igual à unidade, sendo o valor para Portugal de 13,05%.

Em relação às dividas das empresas e analisando os quadros podemos concluir que em Portugal as empresas recorrem mais a “dividas a terceiros a curto prazo” denotando que nas restantes rubricas o valor é igual a zero.

Em relação à estrutura do activo verifica-se que 9,26% do activo total é utilizado em imobilizado corpóreo, sendo o segundo mais baixo após a França e que 6,91% é utilizado em disponibilidades estando este valor mais ao nível dos valores dos restantes países em análise.

5.2.2 – Consumidores

Existe uma grande necessidade de descrição e compreensão dos consumidores nos mercados actuais pois são eles quem define a procura e a estratégia que a empresa deve seguir para a obtenção dos seus objectivos.

Deste modo é necessária a resposta a certos critérios genéricos de segmentação de clientes que possibilitam a empresa a entender melhor os caminhos correctos a percorrer e os clientes certos a obter.

Descrição	
Quem:	Consumidor final
O quê:	Produtos de ourivesaria, relojoaria e joalheria, tanto de gama média como de gama alta.
Para quem:	Para uso próprio.
Quando:	Em qualquer altura de celebração, ou num marco importante na vida dos clientes.
Onde:	Nos vários pontos de venda distribuídos pela cidade de Coimbra.
Porquê:	Por serem artigos de valor elevado e de longa duração, considerados de luxo e mais propícios para marcar datas importantes.
Como:	O cliente compra sempre em pequenas quantidades, normalmente de valor elevado, pagando a pronto, podendo ter um desconto associado à compra do artigo.

Tendo em conta a situação económica do país é necessário alguma flexibilidade pois os clientes procuram adquirir os produtos aos preços mais reduzidos possíveis. Nos dias de hoje são os considerados “produtos de luxo” os primeiros a serem dispensados devido ao seu elevado valor.

Devido a este aspecto e tendo em conta que os preços praticados ou são tabelados pelos próprios importadores ou então estão bastante nivelados, sendo que a concorrência

tende a aproximar os preços pelos líderes de mercado, um dos aspectos que mais influencia a compra é o serviço pré e pós-venda. Todo o acompanhamento da compra desde a simpatia e conhecimentos de venda por parte do vendedor, como o acompanhamento e rapidez de resolução de problemas que eventualmente possam aparecer na pós-venda são factores decisivos para a fidelização do cliente e uma eventual nova compra.

Todos os produtos comercializados neste ramo são de excelente qualidade e similares levando a que o marketing tenha um papel importante em toda a estrutura da empresa. Uma mensagem bem conseguida dirigida ao público certo pode fazer toda a diferença em relação ao sucesso ou insucesso da empresa.

Outro aspecto influenciador de compra é a exclusividade de produtos para uma certa região pois existe uma grande fidelização por parte dos consumidores em relação a marcas internacionais, podendo este facto levar a uma diferenciação e elevar a imagem da empresa para patamares mais prestigiantes.

Como se consegue notar todos estes aspectos só se conseguem transparecer para o público em geral com boas campanhas de marketing, elaboradas tendo em conta o cliente-alvo, produtos existentes e a capacidade de execução de um bom serviço no pré e pós-venda.

5.2.3 - Concorrentes

Devido à conjuntura económica nacional e internacional o grau de exigência para as empresas tem-se tornado mais elevado. Este sector é um sector bastante volátil pois todos os produtos por ele comercializados são considerados bens de luxo, sendo estes normalmente os primeiros a serem cortados numa altura de contenção com a actual. Neste momento existem 3.756 empresas do sector a nível nacional distribuídas, por distrito, da seguinte maneira:



Figura 17 - Número de Concorrentes a Nível Nacional, por Distrito

Todas as empresas representadas na ilustração acima são do mesmo sector todavia existem diferenças relevantes entre elas. A grande maioria das empresas aqui representadas é considerada de comércio tradicional, mantendo-se a laborar maioritariamente com produtos nacionais, sendo a excepção as marcas relojoeiras por elas comercializadas, sendo a minoria de empresas aqui representadas de alta joalharia e relojoaria, em que apostam mais em marcas internacionais, situando-se principalmente nas grandes metrópoles Lisboa e Porto.

Em termos de rivalidade este mercado é bastante regional, não havendo concorrência a nível internacional, sendo que os maiores pólos concorrenciais são o Porto e Lisboa. Ultimamente tem-se visto um maior desenvolvimento de Joalharias mais viradas para a

classe alta, nicho de mercado quase inexistente excluindo os maiores mercados nacionais, Porto e Lisboa, principalmente na região centro do país, região originária da tradição da venda de ouro, e no Algarve, região com grande atracção turística.

5.2.4 - Concorrentes da Góis

No mercado de comércio a retalho de produtos de ourivesaria, joalheria e relojoaria, e como já foi dito anteriormente, a grande concorrência é a nível regional, existindo, no distrito de Coimbra, somente dois concorrentes que se posicionam a nível nacional.

Para uma mais fácil compreensão dos concorrentes da Góis é necessário efectuar uma divisão do mercado em três grandes áreas: a ourivesaria, a joalheria e a relojoaria. Esta divisão permite-nos observar os três nichos de mercado preferenciais da Góis, pois toda a empresa está estruturada em nichos de mercados perfeitamente distintos e onde em cada nicho existem concorrentes especializados.

A área de ourivesaria engloba a grande parte dos concorrentes do distrito de Coimbra e define-se como a venda de produtos mais tradicionais, menos dispendiosos, normalmente de fabrico nacional, sendo estas empresas de menor dimensão e com menos expressão tendo em conta o seu volume de vendas. A sua área preferencial de comercialização é normalmente a cidade onde estão inseridas e são consideradas como empresas mais familiares. Também comercializam produtos da área relojoeira sendo estes de gama mais baixa e esporadicamente tendo alguma marca de reputação internacional.

A área da joalheria engloba outro tipo de empresas, também consideradas como empresas familiares podendo-se dividir em dois tipos: joalheria virada para um segmento médio/médio – alto ou somente alto. Comercializam-se produtos mais dispendiosos onde as importações já começam a ter um peso mais significativo pois tentam atrair os seus clientes com produtos de marcas internacionais e de maior reputação. A sua área relojoeira caracteriza-se por produtos de gama alta e sendo a maioria das suas marcas de renome internacional.

Na área relojoeira encontramos pontos de venda especializados em relógios e, ao contrário das outras áreas, onde é rara a comercialização de produtos a não ser os relacionados com a vertente relojoeira. As suas marcas são mais viradas para segmentos de moda possuindo também alguma marca de referência.

Deste modo optei por seleccionar os 3 maiores concorrentes da Góis, cada um no seu nicho de mercado, existindo outros de algum relevo mas sendo estes considerados os principais.

Boutique dos Relógios

Assim sendo, e começando pelo concorrente com maior expressão no mercado relojoeiro, a **Boutique dos Relógios** destaca-se inicialmente por ser uma empresa de expressão a nível nacional e não a nível regional como é tão comum neste mercado. Este facto permite-lhe ter recursos financeiros que as restantes concorrentes não têm.

A Boutique dos Relógios foi fundada a 21/08/1997 após a criação de um conceito estruturado com o objectivo de oferecer uma variedade de marcas relojoeiras suíças. Este conceito foi implementado pelo Grupo Kolinski, uma empresa com mais de meio século de actividade. Foi no seio deste grupo que apareceu a SCK – sociedade comercial de relojoaria, actualmente designada por Tempus distribuição, S.A.

O seu capital social é de 50.300 euros e tem como accionista único a empresa Sincronia do Tempo – Relojoaria e Consultadoria, S.A. O número de colaboradores actual é de 312 pessoas tendo evoluído nos últimos anos de 302 em 2008, 272 em 2007 e 205 em 2006.

O seu volume de negócios situa-se nos 46.816.824,00 euros e mantém uma tendência crescente nos últimos anos como se pode ver na tabela e quadro seguinte:

Vendas		
	ANO	VALOR
Balanco Completo	2009	46.816.824,00 €
Balanco Completo	2008	40.465.471,00 €
Balanco Completo	2007	37.313.099,00 €
Balanco Completo	2006	31.160.395,00 €
Balanco Completo	2005	23.789.663,00 €

Figura 18 - Vendas 1

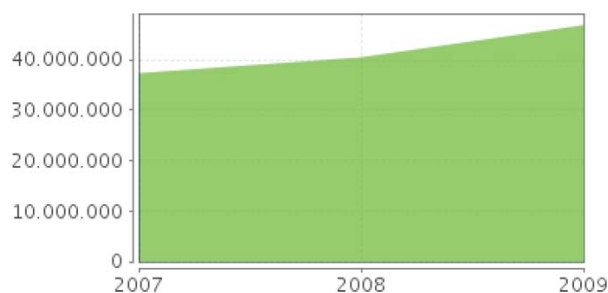


Figura 19 - Vendas 2

Estes valores são provenientes do seu volume de vendas, em 2009, ao mercado externo que atingiu os 4.579.291,00 euros em vendas a mercados Extra Comunitários, que equivale a 10% do seu total de vendas, 27.414,00 euros no mercado Comunitário, e 42.210.120,00 euros em vendas no mercado interno (90%).

As suas compras no mercado externo Comunitário situaram-se em 2.887.681,00 euros (8%) e no mercado Extra-Comunitário de 328.338,00 euros (1%). Os restantes 91% foram comprados no mercado Interno no valor de 33.169.734,00 euros perfazendo um total de compras de 36.385.753,00 euros.

A Tempus Distribuição detém actualmente 36 Boutiques dos relógios e quatro Boutiques dos Relógios Plus em Portugal distribuídas em Portugal da seguinte forma:



Figura 20 - Localização de Pontos de Venda

A empresa tem como missão a seguinte afirmação: “A **Boutique dos Relógios** e **Boutique dos Relógios Plus** afirmam-se como pequenos universos em expansão, espaços de história, ciência e fascínio, onde a passagem dos minutos deve ser um prazer sem limites. O tempo dos nossos clientes é sempre algo único e verdadeiramente valioso.” e como visão a seguinte: “A **Boutique dos Relógios** e **Boutique dos Relógios Plus**, reflectem a garantia intransigente por parte dos fabricantes de relojoaria suíça de que as suas criações são comercializadas através de representantes que lhes garantam total confiança, conhecimento técnico e cultura relojoeira, no pleno respeito pelos seus elevados valores.”

O relevo desta empresa no mercado nacional é de fácil compreensão tendo em conta o seu volume de vendas, posicionamento e reconhecimento da marca por parte dos seus clientes. Na área relojoeira posiciona-se como líder de mercado por toda a sua extensão no território nacional, não tendo como grande concorrente uma empresa mas sim um conjunto de empresas do mesmo ramo cada uma a “lutar” no seu mercado regional.

O atendimento na Boutique dos relógios caracteriza-se por ser vocacionado para um consumo de massas, não tão atento aos detalhes adaptando-se normalmente ao tipo de

cliente habitual destes espaços, um cliente que normalmente já sabe previamente o que quer adquirir tornando a venda mais rápida e menos exigente ao vendedor.

Os espaços físicos da Boutique dos relógios distinguem-se dependendo se o espaço é Plus ou não. Os espaços não Plus caracterizam-se por serem mais práticos, levando o cliente a uma compra por impulso, com menos preocupação ao detalhe e mais virados para a facilidade de exposição e de venda, sendo este tipo de espaços comum aos centros comerciais. Ao invés a Boutique dos Relógios Plus caracteriza-se por já ter alguma preocupação ao detalhe, sendo já espaços mais charmosos e tentam possibilitar ao cliente uma experiência mais personalizada na compra dos artigos.

Passando agora a descrever os produtos da Boutique dos Relógios irei efectuar uma distinção entre a Boutique dos Relógios e a Boutique dos Relógios Plus pois os seus produtos são distintos e diferenciados pela própria empresa.

Na Boutique dos Relógios, pontos de venda destinados a produtos de preços mais acessíveis, podemos encontrar na área relojoeira as seguintes marcas:

Boutique dos relógios

Relógios

Balmain	Baume & Mercier	Bell & Ross
Certina	CK	Flik Flak
Gucci	Hamilton	Hugo Boss
Longines	Rado	Swatch
Technomarine	Timeberland	Tissot
Tommy Hilfiger	Victorinox	Zeno

Para uma melhor percepção irei proceder a uma análise detalhada das marcas mais reconhecidas comercializadas pela Boutique dos Relógios

- **Baume & Mercier**

A Baume & Mercier é uma reputada marca suíça que provem do ano de 1830, aquando da abertura da sua primeira loja de relógios a “Frères Baume” que tinha como mote os métodos industriais rigorosos. Desde o seu início que o objectivo era a concepção de relógios tradicionais de alta qualidade enriquecidos por grande avanços tecnológicos da era.

Algumas das suas distinções internacionais mais marcantes decorreram na segunda metade do século dezanove onde a Baume ganhou dez prémios Grand Prix e sete medalhas de ouro nas feiras internacionais de Paris (1878 e 1889), Melbourne (1990 e 1895) Zurich e Amesterdão (1883), Londres (1885 e 1890) e Chicago (1893).

Os preços dos relógios Baume & Mercier rondam os 1000,00 euros a colecção mais acessível e pode atingir os 4000,00 euros os relógios de topo da marca.

- **Swatch**

Em meados dos anos setenta, a indústria de relojoaria suíça atravessava a sua pior crise de sempre. Em termos tecnológicos, a concorrência japonesa tinha sido suplantada em 1979 com o lançamento do “Delirium”, o relógio de pulso mais fino do mundo, com um número limitado de componentes. Contudo, o acontecimento que marcou a reviravolta na sorte da indústria foi a fundação de SMH, a Corporação Suíça para Indústrias de Micro Electrónica e Construção de Relógios. A sua resposta para a crise foi um relógio Swatch-a de plástico e muito fino com apenas 51 componentes (em vez das habituais 91 ou mais peças) que combinavam qualidade máxima com um preço muitíssimo acessível. Começou a vender-se em 1983 e desde então o seu sucesso foi aumentando até se tornar o relógio de pulso mais famoso de todos os tempos e The Swatch Group, a empresa-mãe, é a maior e a mais dinâmica empresa de relógios do mundo.

Muitas novidades têm aparecido ao lado do relógio normal Swatch de plástico ao longo dos anos - desde Irony (o Swatch de metal) até ao Swatch SKIN Chrono (o cronógrafo mais fino do mundo) e ao Swatch Snowpass (um relógio com uma função incorporada

de controlo de acesso que pode ser usado como um passe de esqui em muitas estações de esqui em todo o mundo), e Swatch Beat (com o revolucionário Tempo Internet).

Capacidades técnicas e avanços excepcionais nos campos da Ciência e da Tecnologia têm já sido objecto de larga comprovação por parte de Swatch durante o desempenho do seu papel de relógio oficial em vários Jogos Olímpicos e taças mundiais de esqui e de snowboard.

- **Tissot**

A Tissot, que tem como assinatura “ Inovadores por tradição”, tem sido pioneiros na manufacturação e inovação desde a sua fundação em 1853.

Hoje a Tissot é membro do Grupo Swatch, maior produtor mundial de maior e distribuidor de relógios. Por mais de 155 anos, a empresa teve como casa a cidade suíça de relógios de Le Locle nas montanhas Jura, tendo agora presença em mais do que 150 cidades.

A liderança da inovação Tissot é conseguida através do desenvolvimento de produtos de alta tecnologia, materiais especiais e funcionalidades avançadas. Com uma gama mais ampla, mais versátil de relógios de alta qualidade a um preço mais atraente do que qualquer outra marca de relógios suíços, a Tissot expressa o seu compromisso através da excelência dos seus produtos.

Como cronometrista oficial e sócio da NASCAR ®, FIBA, AFL, CBA, MotoGP e dos Campeonatos Mundiais de esgrima, ciclismo e hóquei no gelo, a Tissot está empenhada em respeitar a tradição, mantendo os seus valores fundamentais de desempenho, precisão e estabelecendo novos padrões.

Os seus relógios rondam os 200,00 euros e podem atingir valores até 1500,00 euros.

Bijutaria

CK Jewelry	De Grisogono	Gucci
Hugo Boss	Montblanc	Omega
Pandora	Swatch Bijoux	Technomarine

Das marcas de bijutaria deve-se salientar mais marcante nos tempos que decorrem, a Pandora, pois neste momento é considerada a marca mãe de bijutaria em Portugal tendo um crescimento pouco vulgar neste nicho de mercado.

- **Pandora**

A Pandora cria, produz e comercializa bijutaria moderna feita através de materiais genuínos e a preços acessíveis. A bijutaria Pandora é comercializada em mais de cinquenta países nos seis continentes e tem aproximadamente 10,000 pontos de venda.

Boutique dos Relógios Plus

Breguet	Blancpain	Breitling
Cartier	Chanel	Cuervo y Sobrinos
De Grisogono	De La Cour	Girard Perregaux
Glashutte	Hublot	IWC
Jaquet Droz	Montblanc	Omega
Parmigiani	Richard Mille	

- **Breitling**

Elegante, robusto e altamente preciso: estes são apenas alguns dos elogios que alguém pode usar para descrever um relógio de pulso Breitling. Na verdade, a Breitling é tão respeitada que o "Navitimer" tornou-se o relógio padrão para pilotos de todo o mundo. Cento e dezasseis anos após sua fundação, a Breitling é uma das marcas de luxo mais conhecidas no mundo.

A história da Breitling começa em 1884, quando Leon Breitling - apenas 24 anos de idade - fundou a companhia em St. Imier, Suíça. O objectivo da Breitling era simples: fabricar relógios de alta qualidade técnica. Como o negócio expandiu-se, o jovem relojoeiro mudou sua fábrica para a vila suíça de Grenchen e começou-se a especializar em cronógrafos.

Após a I Guerra Mundial, a Breitling começou a fabricar cronógrafos e cronómetros para aviões. Na verdade, eles foram pioneiros na área de cronometragem na aviação. Em 1942, a Breitling apresenta o seu famoso modelo "Chronomat". A Breitling rapidamente se tornou a primeira escolha de pilotos pelo mundo fora. O modelo ganhou ainda mais fama quando foi lançado no mercado como "Navitimer". A fama da empresa cresceu ainda mais quando o astronauta Scott Carpenter usou seu Breitling na lua; Em honra deste evento, o modelo foi chamado de "Cosmonaute".

Todos os relógios Breitling são fabricados na Suíça, e são feitos de componentes suíços. A Breitling foi uma das patrocinadoras da equipa Bentley durante a sua campanha de Le Mans 24 Horas, desde 2001 a 2003. Para comemorar este evento, Breitling criou uma edição limitada: a Breitling Bentley 24 Le Mans Watch.

- **Cartier**

Fundada em 1847 em Paris, a Cartier destaca-se como uma das empresas mais conceituadas e respeitadas no mundo da indústria de bens de luxo. Hoje, a Maison é conhecida mundialmente por suas criações de alta joalheria e relógios, perfumes e acessórios de prestígio - símbolos de perfeição e elegância, qualidade e excelência.

Ao longo dos anos, a Cartier desenvolveu uma série de colecções de jóias de alto luxo, relógios, artigos de couro, perfumes e acessórios. Desde o anel Trinity à pulseira Love, o Santos de Cartier aos relógios Tank e o anel pantera, a Cartier é uma referência na concepção e savoir-faire de jóias e tem sido reconhecida como uma pioneira inestimável na arte de criações, ícones de estilo, raridade e artesanato.

Ao longo da sua história, a Cartier criou e manteve laços com o mundo da arte para estimular a sua própria criatividade, através do desenvolvimento de relações especiais com os artistas, encorajando activamente talentos contemporâneos, com o lançamento, em 1984, da Fondation Cartier pour l'Art Contemporain.

- **Omega**

Desde a sua fundação em 1848 a OMEGA definiu o ritmo em muitos campos da relojoaria. A empresa tem sido cronometrista oficial em uma grande variedade de eventos desportivos, incluindo 24 dos Jogos Olímpicos desde 1932 e ampliou o seu contrato Olímpicos até 2020.

A OMEGA foi fundada em 1848 e é uma empresa do Grupo Swatch, fabricante mundial de relógios de liderança. Por mais de 160 anos a marca tem sido sinónimo de inovação, excelência e precisão. Através de numerosos acordos de parceria ao mais alto nível da competição nas modalidades desportivas diversas, como o golfe, bobsleigh, iatismo, atletismo e natação, a OMEGA foi, por muitos anos, apoiante activa do ideal de perfeição e precisão.

Ourivesaria Ágata

A **Ourivesaria Ágata** tem data de início de actividade a 29/04/1981 com a abertura do seu primeiro espaço comercial situado nas escadas de São Tiago, nº 2, tendo como prioridade de comercialização a ourivesaria tradicional.

O seu capital social é de 175.000,00 euros e é dividido pelos três sócios da seguinte maneira:

Accionistas/Sócios		
Accionista	Valor Participação	% Participação
António Duarte Cruz	128.117,50 €	73,21 %
Pedro Miguel da Silva Cruz	23.432,50 €	13,39 %
Luis Filipe Silva Cruz	23.432,50 €	13,39 %

Figura 21 - Accionistas e Participações

O seu número de funcionários tem-se mantido constante nos cinco tendo uma variação em 2008 para 6. Esta empresa caracteriza-se, como a grande maioria das empresas do sector, por ser de cariz familiar.

Mais recentemente a empresa expandiu-se abrindo uma joalheria na Rua Ferreira Borges, nº 147, mantendo-se com estes dois espaços comerciais até aos dias de hoje.

A sua política de compras é de 100% a crédito a 30 dias, o seu tipo de clientes é todo o publico em geral sendo a condição de pagamento 100% a pronto pagamento.

As suas compras são feitas em exclusivo no mercado interno tendo como variação nos últimos anos a seguinte tabela:

Compras ao mercado Interno					
Ano	2009	Percentagem	100%	Valor	453.227€
Ano	2008	Percentagem	100%	Valor	456.663€
Ano	2007	Percentagem	100%	Valor	494.660€

Como se pode analisar na tabela o volume de compras decresceu de 2007 para 2008 mantendo-se relativamente estável nos 450.000€ para 2009.

Em relação às suas vendas, e como se pode verificar no gráfico seguinte, tiveram um decréscimo de 2007 para 2008 tendo aumentado, ainda que para valores mais reduzidos do que em 2007, em 2009.

Vendas Últimos Anos	
ANO	VALOR
2009	548.308,83 €
2008	523.450,20 €
2007	570.739,98 €

Figura 22 – Vendas 1

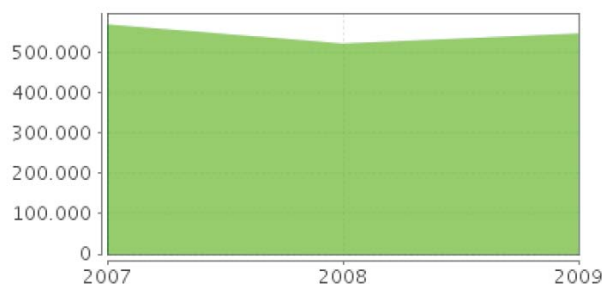


Figura 23 - Vendas 2

Neste tipo de estabelecimentos, normalmente mais reduzidos, o tipo de atendimento caracteriza-se por ser mais familiar, onde o cliente já conhece o estabelecimento e já tem alguma afinidade com os vendedores.

Os pontos de venda da Ágata tem como características um espaço mais familiar, mais tradicional, onde a exposição dos artigos é feita mais em quantidade do que em qualidade, normal tendo em conta os produtos comercializados, habitualmente menos actuais mantendo um aspecto mais rústico.

Relativamente aos produtos comercializados a Ourivesaria Ágata além de comercializar os produtos tradicionais de ourivesaria, anéis, colares, pulseiras, brincos, todos eles provenientes de fornecedores internos, destacam-se as seguintes marcas:

Tissot	CK
Longines	Gant
Omega	Swatch
Gucci	Sector

Os preços dos bens comercializados em termos de marcas vem com PVP do fornecedor, não havendo por isso diferenças com os restantes concorrentes, e em termos de produtos mais tradicionais mantém-se na média dos preços praticados pelos concorrentes.

Machado Joalheiro, S.A.

A **Machado Joalheiro, S.A.** tem como forma jurídica Sociedade Anónima, sendo concorrente da Góis em termos de joalheria de gama alta. A localização da sua sede é na Rua 31 de Janeiro, nº 200, Porto.

Foi constituída a 05/05/1978 e tem capital social de 500.000,00 euros. Os seus principais accionistas são Jacinto Leonel Alves de Faria Machado e António José Alves de Faria Machado cada um detentor de 49,50% do capital social correspondendo a 247.500,00 euros.

A Machado Joalheiro começou a ganhar a sua forma actual em 1989 com a abertura da sua loja na Avenida da Boavista, Edifício Aviz, considerado o eixo do comércio de luxo do Porto. Tem como marcas de referência deste espaço a Chaumet, H.Stern, Dior, Pomellato e Mikimoto em termos de alta joalheria e em termos de alta relojoaria a Cartier, Franck Muller, Panerai, Breitling, Vacheron Constantin, Audemars Piguet, Jaeger LeCoultre e IWC. Em 2008 apostou num novo espaço desta feita em Lisboa sendo este mais um passo na estratégia de modernização e crescimento da empresa.

Com a evolução da empresa o seu numero de empregados foi igualmente aumentando tendo neste momento dezasseis colaboradores, mais três quando comparado com o ano anterior.

A sua estrutura de Compras e Vendas ocorre como exemplificado na próxima tabela:

Mercados					
Política Compras	Condições de compra: 100% a credito a 30/60 dias				
Vendas					
Tipo de Clientes	particulares - 100%				
Política Vendas	100% a pronto pagamento				
Compras ao Mercado Externo					
Ano	2009	Percentagem	60 %	Valor	3.844.102 €
Região 1	Mercado Comunitário	Percentagem	60 %	Valor	3.844.102 €
Ano	2008	Percentagem	40 %	Valor	2.236.201 €
Região 1	Mercado Comunitário	Percentagem	40 %	Valor	2.236.201 €
Vendas ao Mercado Externo					
Ano	2009	Percentagem	5 %	Valor	366.167 €
Região 1	Mercado Extra-Comunitário	Percentagem	5 %	Valor	366.167 €
Ano	2008	Percentagem	2 %	Valor	129.291 €
Região 1	Mercado Comunitário	Percentagem	1 %	Valor	31.337 €
Região 2	Mercado Extra-Comunitário	Percentagem	2 %	Valor	97.955 €
Compras ao Mercado Interno					
Ano	2009	Percentagem	40 %	Valor	2.522.385 €
Ano	2008	Percentagem	60 %	Valor	3.412.368 €
Vendas ao Mercado Interno					
Ano	2009	Percentagem	95 %	Valor	6.627.380 €
Ano	2008	Percentagem	98 %	Valor	5.749.680 €

Figura 24 - Estrutura de Compras e Vendas

Como se pode observar na tabela Machado Joalheiro é uma empresa que aposta forte em produtos do mercado externo tendo no ano de 2009 adquirido 60% dos seus

produtos extra-fronteiras e em 2008 40%. Em contrapartida das suas importações é também de realçar que o seu volume de vendas ao exterior e quando comparado com o volume de vendas total não tem um grande peso, representando cerca de 5% no ano de 2009, o equivalente a 366.167,00 euros. Outra análise a fazer é o aumento do volume de compras em 717.900,00 euros de 2008 para 2009 assim como o aumento do volume de vendas em 1.114.576,00 euros nos mesmos anos em análise.

Assim sendo a tabela e o gráfico seguinte representam a evolução do seu volume de vendas:

Vendas		
	ANO	VALOR
Balanço Completo	2009	6.993.547,01 €
Balanço Completo	2008	5.878.969,88 €
Balanço Completo	2007	6.031.300,71 €
Balanço Completo	2006	5.421.476,06 €

Figura 25 - Vendas 1



Figura 26 - Vendas 2

Os estabelecimentos mais vocacionados para a alta joalheria e alta relojoaria são os que normalmente tem um tipo de atendimento mais exigente e mais específico. Nestes espaços, considerados de luxo, o cliente deve encontrar um atendimento à altura dos bens que tenciona adquirir, um atendimento de luxo. Por este motivo é que é muito mais exigente a formação para estes colaboradores pois além de um elevado nível técnico é

igualmente necessária uma capacidade pessoal de simpatia e delicadeza por vezes não existente nos outros tipos de nichos de mercado.

Este tipo de espaços difere dos restantes pois toda a loja é um local de puro luxo, similar aos produtos que comercializa, onde até o mais pequeno pormenor é tido em conta possibilitando aos seus clientes uma verdadeira experiência na compra dos seus produtos.

Os produtos comercializados pela Machado Joalheiro, tanto na loja de Lisboa como na do Porto, na área relojoeira são:

Audemars Piguet	Baume & Mercier	Bell & Ross	Breitling
BRM	Cartier	Chanel	Chaumet
Chronoswiss	Dior	FP Journe	Franck Muller
Graham	Hublot	IWC	Jaeger LeCoultre
Omega	Panerai	Piaget	Porsche Design
Tag Heuer	Vacheron Constantin		

Para uma melhor percepção irei proceder a uma análise detalhada das marcas mais reconhecidas comercializadas pela Machado Joalheiro:

- **IWC**

A IWC, International Watch Company, tem como lema “qualidade de topo no engenho artesanal” que a rege desde 1903. A IWC é desde a sua criação uma das marcas principais do mundo que aposta na qualidade e dedicação das suas peças. Esta marca provém do empreendedorismo americano aliado à perícia suíça, demarcando-se pela superioridade dos seus relógios.

A marca soube resistir às dificuldades que foram aparecendo, principalmente ao aparecimento e generalização dos relógios de quartzo. Neste momento a marca pertence ao grupo Richemont desde 2000, grupo que integra outras marcas de topo no mundo relojoeiro como a Montblanc, Jaeger Lecoultre ou Cartier.

Uma das curiosidades desta marca é o facto de manter todos os registos de todos os relógios que produziu podendo os proprietários solicitar todo o percurso da sua peça, desde o início da sua existência. Além disso a IWC garante a capacidade de reparar todos os modelos por eles produzidos, possuindo nos seus recursos humanos especialistas, maquinaria e peças prontas a arranjar qualquer relógio independentemente da sua antiguidade.

Outra curiosidade da marca é que uma das colecções mais divulgadas e apreciadas é a “Portuguese”, que simboliza os primeiros passos dados na concepção de um relógio de pulso, anos 30, em que o relógio tem como principais características as grandes dimensões e a enorme precisão. Esta colecção foi pedida por comerciantes portugueses e baseia-se no funcionamento dos relógios de bolso.

Actualmente conta com seis colecções que representam a continuidade do legado dos relógios da IWC.

Independentemente da colecção, os relógios IWC são um símbolo de técnica, sabedoria e perfeição. Os seus preços rondam os 10.000,00 euros, ainda que seja possível adquirir o modelo mais baixo por 2.300,00 euros e o mais caro por 160.000,00 euros.

- **Panarai**

Outra marca pertencente ao Grupo Richemont que terá como principais traços característicos a protecção da coroa, hoje em dia mais estético que prático pois quando foi criado tinha como objectivo modelos de relógios de equipamento militar da marinha italiana, e o mostrador dos segundos às nove horas.

Desde a internacionalização que a Panarai tem quatro colecções mas as mais relevantes na marca são a Luminator e a Radiomir, a partir das quais deriva toda a oferta disponível.

Uma das grandes vitórias da marca foi a associação com a Ferrari sendo a Panerai a nova marca oficial da construtora automóvel mais famosa do planeta.

Em termos da área de Joalheria as marcas comercializadas pela Machado Joalheiro são:

Antonini	Chaumet	Dinh Van
Dior	Dodo	H. Stern
K Di Kuore	Mikimoto	Mimi
Mizuki	Ole Lynggaard	Pasquale Bruni
Piaget	Pomellato	Vhernier

Das marcas de joalheria vou salientar a Mikimoto que é pioneira no cultivo de pérolas. A combinação das pérolas Mikimoto com o design moderno de Giovanna Broggian deu origem a uma das colecções mais procuradas em todo o mundo da arte de jóias com pérolas. Esta colecção é tão exclusiva que o próprio preço das peças só é obtido através de consulta.

As pérolas criadas são fruto de muitos anos de trabalho para imitar o que só a natureza antigamente poderia fazer e se não fosse o trabalho desenvolvido pela Mikimoto poderiam já estar extintas.

5.2.5 - 5 Forças de Porter

Potencial de novas entradas

É uma ameaça com poucas possibilidades de acontecer, pois é um mercado com custos elevados de entrada, já algo concentrado de concorrentes e a própria conjuntura económica do país dificulta novas entradas.

Conclusão: Baixa

Pressão de produtos substitutos	<p>Existe alguma pressão de produtos substitutos principalmente nas marcas de moda, que acompanham os estilistas de roupa. Nas marcas mais dispendiosas é improvável o aparecimento de produtos substitutos, novamente, por causa dos elevados custos.</p> <p>Conclusão: Média</p>
Poder negocial dos fornecedores	<p>O poder negocial dos fornecedores tem vindo a diminuir mas continua a manter-se elevado. O facto de cada fornecedor não ser representante de uma só marca confere-lhes vantagens negociais.</p> <p>Conclusão: Média/Alta</p>
Poder negocial dos clientes	<p>O poder negocial dos clientes é elevado derivado à existência de muita concorrência no sector, incluindo na joalheria de gama alta onde a concorrência vem de Lisboa e do Porto.</p> <p>Conclusão: Alta</p>
Rivalidade entre concorrentes actuais	<p>A rivalidade entre os concorrentes actuais é cada vez mais forte pois com o decréscimo da procura são necessárias medidas mais fortes de captação de clientes.</p> <p>Conclusão: Alta</p>
Atractividade	MÉDIA/BAIXA

5.3 - Análise da Empresa

A empresa Lojas Góis, Lda. é constituída pelos dois sócios fundadores, sendo a empresa uma sociedade por quotas em que cada sócio tem 50% de participação num total de capital social de 1.600.000,00 euros (um milhão e seiscentos mil euros).

Accionistas/Sócios		
Accionista	Valor Participação	% Participação
Maria Cândida da Conceição Gois Gordo	800.000 €	50 %
Carlos Alberto de Oliveira Catrocho	800.000 €	50 %

Figura 27 - Sócios

A empresa é actualmente constituída por cinco espaços comerciais, dois situados na praça 8 de Maio, outros dois no centro comercial CoimbraShopping e um último na Rua Jorge Anjinho, Solum, e um escritório na Avenida Elísio de Moura. O seu total de empregados é de 18 pessoas distribuídas pelos vários pontos de venda e escritório sendo que a sua evolução se procedeu da seguinte maneira:

Evolução Empregados	
Total de Empregados	Data
17	31/12/2008
23	31/12/2007
24	31/12/2006

Figura 28 - Evolução dos Empregados

Relativamente ao volume de vendas pode-se verificar no gráfico e na tabela seguinte que houve um decréscimo algo acentuado de 2007 para 2008 seguindo-se de uma recuperação no ano de 2009. No ano de 2010, apesar de não estar representado, a empresa teve um aumento de facturação para 2.033.054,65 euros continuando no sentido ascendente em termos de facturação anual.

Vendas		
	ANO	VALOR
Balanço Completo	2009	1.930.624,20 €
Balanço Completo	2008	1.797.802,54 €
Balanço Completo	2007	2.256.144,29 €
Balanço Completo	2006	1.946.838,13 €
Balanço Completo	2005	2.139.975,83 €

Figura 29 - Vendas 1

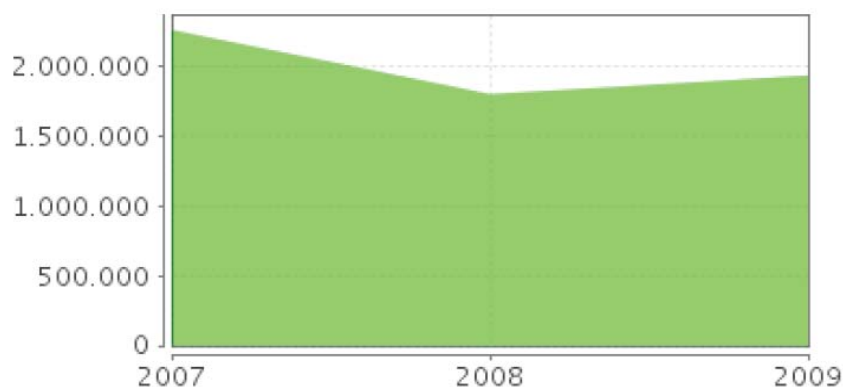


Figura 30 - Vendas 2

O atendimento na Góis pode-se caracterizar por em cada espaço estar vocacionado para o tipo de clientes que habitualmente o frequentam. Nos centros comerciais um atendimento mais virado para o consumo de massas, na Outlet, e por estar posicionada na Baixa de Coimbra, um atendimento mais familiar e na Góis Joalheiro da Solum um atendimento mais de luxo, técnico e específico às exigências dos clientes.

5.3.1 - Produtos

5.3.1.1 - Góis Relógios

- **Breil Watches**

Os relógios Breil vêm da combinação entre a qualidade e precisão impar suíça e do design, as linhas arrojadadas e a beleza estética italiana.

As suas origens remontam ao início do séc. XX onde o mestre relojoeiro Innocente Binda tentou conciliar essas características ímpares de cada País. O primeiro relógio com o nome Breil foi lançado em 1937, e logo aí se diferenciou da restante oferta, ao apresentar uma estética bastante mais próxima das tendências que então se viviam.

Os relógios suíços sempre foram conhecidos pela sua qualidade superior, mas em termos estéticos deixavam algo a desejar; já os relógios italianos eram espantosos na sua beleza, mas fracos na precisão e na funcionalidade. Ao longo das décadas, a Breil foi-se demarcando como a marca que unia estes dois mundos.

Actualmente a marca é conhecida por cada colecção nova cortar completamente com a colecção anterior, estreando novos traços e novas linhas.

Durante anos utilizou a assinatura “Podes levar tudo, menos o meu Breil”, e posteriormente, “Não toques no meu Breil”.

Actualmente a marca é especialista em relógios e joalharia, dividindo-se em duas comunicações distintas: a Breil Milano e a Breil Tribe.

A Breil Milano tem mais tendências sóbrias e luxuosas, com modelos cronógrafos, glamorosos e inspirados no mundo náutico com a colecção EROS

Já a Breil Tribe incorpora o tom mais urbano e jovem da marca, descontraído e divertido, mas sempre com o espírito de elite da moda.

A nova colecção adopta o nome de “Hero”, e apresenta seis modelos (três para cada sexo) com os mais recentes traços do design de Milão.

Por entre as várias colecções, estes relógios custam entre €200 e €500.

- **Burberry**

Os relógios Burberry são conhecidos em todo o mundo pelo seu estilo duradouro, a originalidade genuína e de qualidade inquestionável. Os relógios Burberry têm uma vasta gama de relógios de alta qualidade e estão disponíveis online em todo o globo. São relógios de excelente qualidade e geralmente de couro. A caixa é de aço inoxidável e resistente a água. Os movimentos são de qualidade suíça e são projectados com precisão para serem resistentes à humidade e água. A maioria dos relógios Burberry combina estilos tradicionais com a inovação contemporânea.

Os preços médios destes relógios variam entre os 150 euros e os 200 euros.

- **Camel**

A história da marca Camel começou com uma aventura – a primeira edição da Camel Trophy em 1980 – um evento que teve o seu início na Amazónia com seis alemães e que progrediu para reunir, todos os anos, dezenas de participantes que, com os seus fiéis Land Rovers, ultrapassavam juntos uma série de obstáculos todo-o-terreno. Fruto deste espírito de aventura e de companheirismo, nasceu a marca Camel.

Este evento, que tem como nome a marca Camel de cigarros, passou a ser organizado pela Worldwide Brands Inc., proprietária da marca Camel Trophy.

Os Relógios Camel que se caracterizam por ser totalmente masculinos foram um caso de sucesso pois traduziam o espírito aventureiro, sendo robustos, funcionais e ultra modernos.

Ainda na década de 90 o suíço Mondaine adquire a licença mundial para os relógios "Camel Trophy Adventure". Em 2001, por ocasião do 50º aniversário da Mondaine, os relógios Camel abandonam a antiga designação "Trophy Adventure" e adoptam a mais actual designação "Camel Active".

Sinónimos de autenticidade e adrenalina pura, os relógios Camel adaptam-se a qualquer aventura seja na cidade, seja no campo.

A qualidade dos relógios Camel, o seu estilo inconfundível e as suas cores de terra (privilegiam os tons de castanho e khaki, mas não descurem a intemporalidade do preto, do cinzento ou do aço) são as principais características de mais uma marca que utilizou os seus conhecimentos e experiência no mundo da moda para criar peças fabulosas. Clássicos, sóbrios e com um toque de charme inquestionável, os relógios Camel variam entre €130 e €300

- **Citizen**

O início da história da Citizen remonta ao ano de 1918 com a fundação da empresa Shokosha Watch Research Institute, em Tóquio. Um dos maiores produtores mundiais de relógios, adoptou a sua actual designação em 1930 ao tornar-se a Citizen Watch Company.

O seu primeiro projecto foi a concepção de relógios de bolso, lançado em 1924, e no ano seguinte lançou o seu primeiro relógio de pulso.

Após alguns lançamentos de sucesso na área relojoeira a Citizen, entre 1983 e 1984, começou a dedicar-se a outras áreas de negócio, a produção de aparelhos electrónicos, já com a perspectiva dos desenvolvimentos que estes aparelhos iriam introduzir a nível mundial. Em 1986 a empresa retoma o mercado relojoeiro com a aparição na feira de Basel, Suíça, tornando-se nesse ano na maior produtora de relógios de pulso no mundo. As suas diferentes colecções – Aqualand, Calibre 2100, Calibre 8700, Chronograph, Eco-Drive, Minute Repeater, Nighthawk, Náutica, Professional Diver, Promaster e Radio Control – oferecem peças que vão dos €150 aos €700.

Sempre com um papel social muito activo, a Citizen tem estado ligada a muitos eventos importantes, incluindo maratonas, o America's Cup, a Expo 2005 e é o relógio oficial da US Open Tennis Grand Slam.

- **Dolce & Gabbana**

A marca Dolce & Gabbana é reconhecida mundialmente pelo furor que causa nas passadeiras vermelhas, nos palcos, nas telas de cinema e nos milhares de guarda-roupas de homens e mulheres, fãs incondicionais do estilo inconfundível D&G.

Hoje em dia a marca tem duas linhas gerais – a Dolce & Gabbana, que cria e produz peças de luxo, seguindo um estilo intemporal e mais formal; e a D&G, uma marca mais casual e urbana, que procura introduzir tendências na área da moda.

Os relógios D&G inserem-se nesta última, com cerca de uma centena de modelos distintos para homem e mulher onde, aliado ao design irreverente e atractivo, estão nomes tão sugestivos como: “Lisbon”, “Risky”, “Rocket”, “Codename”, “Medicine Man” ou “Big Fish”. A marca foi a primeira a aplicar os cristais Swarovski nos relógios (mais precisamente no modelo “Jaclyn”) para criar o efeito fantástico de “diamantes brilhantes”, o que revolucionou o mercado dos relógios fashion.

Os preços dos seus relógios variam entre os 150€ e os 300€

- **Emporio Armani**

Giorgio Armani é hoje um dos estilistas mais influentes do mundo da moda e não só. A sua inspiração chega a sectores tão diversos como o vestuário, a perfumaria, a cosmética, a decoração de interiores, a hotelaria, a restauração e, claro, a relojoaria.

Giorgio Armani, que é um defensor de um espírito jovem e actual, requiere que todas as suas colecções têm um design casual, chique e arrojado, proporcionando objectos de luxo que vão desde os jeans, perfume, joalharia proveniente das suas várias marcas – Giorgio Armani, Armani Collezioni, Emporio Armani, Armani Jeans, Armani Junior, Armani Exchange A|X e Armani Casa.

Os relógios foram um passo natural para a empresa que definem os relógios como peças que servem para muito mais que ver as horas, são uma definição e revelam pormenores preciosos sobre quem os usa.

Disponíveis em vários tamanhos (pequeno, médio, grande), com pulseiras ajustáveis, resistentes à água, com ou sem calendário e iluminação, com modelos relógio/jóia e preços que variam entre os €150 e os €500.

- **Gant**

Originária dos E.U.A., a Gant é uma marca de referência um pouco por todo o mundo. Com cerca de trezentas lojas próprias e mais de quatro mil revendedores autorizados, a sua presença estende-se por mais de setenta países nos cinco continentes.

A Gant foi fundada em 1949 devido ao aumento da procura das suas peças de vestuário e do símbolo de qualidade que a sua marca representava. Nos meados dos anos 60 a marca tornou-se no segundo maior produtor a nível mundial de roupa tendo começado a expandir-se para outras áreas de negócio como calçado, malas, gravatas, perfumes, óculos de sol e artigos para o lar.

Os relógios Gant surgem no seguimento desta expansão, e são um reflexo do visual e da personalidade geral da marca. A gama principal é composta por relógios que denotam nobreza e classe aliadas à simplicidade, tecnologia e beleza. À semelhança das restantes colecções, os relógios Gant aliam o tom clássico ao desportivo, com excepções que realçam nuns casos o primeiro, noutros o segundo.

A colecção é composta por quase trinta modelos e perto de uma centena de versões, para homem e mulher. No que diz respeito ao valor, a gama de preços dos relógios Gant é bastante homogénea: por entre €150 e €250.

- **Lacoste**

A Lacoste é mais uma marca de roupa que após o seu sucesso a nível mundial, especialmente nos EUA, se lançou no mercado de relógios como complemento aos seus acessórios de moda. Fundada em 1933 só começou a comercializar relógios nos meados dos anos 80. Toda a sua marca é caracterizada pelo seu logótipo, o crocodilo verde, que é um dos ícones de moda mais conhecido no mundo e que representa prestígio e qualidade.

Todos os seus relógios têm sido constantemente actualizados em conformidade com as tendências de moda actuais. As suas colecções de relógios dividem-se uma por ter características desportivas e outra um look mais casual para o uso do dia-a-dia. As colecções femininas tem looks mais agressivos e arrojados que as colecções masculinas. Os seus preços na generalidade dos modelos rondam os 150/200 euros.

- **Michael Kors**

A marca Michael Kors provém, como muitas outras, do mercado da moda, sendo criada em 1981. Desde essa data a marca começou a expandir-se para a produção de outro tipo de artigos como malas, calçado, artigos desportivos, começando mais recentemente com a produção de relógios, considerados como a linha principal de acessórios de moda da marca devido aos seus design únicos e luxuosos.

As características dos seus relógios são uma combinação de aço com bracelete de pele, diferenciando-se das restantes marcas pelas formas únicas que os seus mostradores têm.

O preço médio desta marca situa-se na ordem dos 200/250 euros.

- **Oris**

A Oris é, há mais de um século, uma marca especializada em relógios mecânicos. É actualmente a marca nº1 mundial dentro da sua gama de preços (abaixo dos €2,500),

com um rigor e qualidade que a poderá mesmo colocar entre outras marcas de topo. O rotor vermelho que alimenta o mecanismo é imagem de marca que simboliza todo o historial dos relógios Oris.

A estratégia da Oris passa em parte, pela sua associação a grandes eventos e a personalidades com maior visibilidade. Os relógios Oris são a marca oficial da equipa de Fórmula 1 Williams, dando continuidade a uma presença que se iniciou na década de 70. Tem também patrocinado outros eventos, como a viagem de circum-navegação de Polly Vacher, ou o restauro do avião da Segunda Guerra Mundial, Mark1 Hurricane R4118. A Oris tem também uma grande presença em eventos de jazz, como por exemplo o Festival de Jazz de Londres.

Mas aquela que é a aposta mais forte no que diz respeito à visibilidade é Hollywood. Os relógios Oris estiveram presentes nos pulsos de actores e personagens principais da série Sopranos e de filmes como Constantine, Parque Jurássico 3, Tempo de Matar, 8MM, Magnólia, Batman Para Sempre, entre muitos outros.

No que toca às colecções existentes, os relógios Oris estão divididos em quatro categorias, cada uma delas espelhando o espírito de cada colecção e o tipo de cliente a que se destina: Motor Sport, Diving, Aviation e Culture.

A colecção Motor Sport é talvez a mais conhecida, com uma associação muito próxima à Fórmula 1. Os relógios Oris desta gama caracterizam-se pelo seu tom fortemente desportivo e prático, alguns deles com pulseira em borracha negra, e que remetem na sua essência para a velocidade intensa.

A colecção Divers, como o próprio nome indica, é especialmente indicada para mergulhadores. À semelhança da Motor Sport, surge também associada a um dos maiores nomes desse desporto, o venezuelano Carlos Coste, e caracterizam-se pela resistência até 2000 metros de profundidade.

O relógio Oris Big Crown é o modelo histórico da colecção Aviation, um modelo que remete para a Segunda Guerra Mundial, concebido especialmente para os aviadores suíços. Devido à necessidade de ajustar o relógio com frequência, e dada a dificuldade que as grossas luvas de couro colocavam, a Oris criou este modelo com uma coroa gigantesca.

Por último, a Oris apresenta a colecção Culture, que é composta por relógios simples e clássicos, como o Oris Classic ou o Oris Tonneau, e também modelos de homenagem a grandes nomes como Dizzy Gillespie e Frank Sinatra.

Estes relógios podem custar entre os 1250/1500 euros de preço médio.

- **Raymond Weil**

A Raymond Weil caracteriza-se pelo fabrico de peças simples, elegantes e de avanços tecnológicos ao invés das restantes marcas que tentam primar pela aposta em relógios complexos.

Criada em 1976, a Raymond Weil centra-se em quatro conceitos chave, que descrevem não só o que a marca é, mas aquilo que tem sido desde a sua fundação. O primeiro, e talvez o que mais peso tem na sua actividade, é a independência: a empresa está nas mãos dos sucessores directos do próprio Sr. Weil, imune a pressões externas e às estratégias empresariais dos grandes grupos. Isto permite que a Raymond Weil siga o seu próprio caminho, fazendo as suas próprias apostas e, sobretudo, centrar-se em absoluto nos restantes conceitos: criação de relógios, criatividade e estética.

Os relógios Raymond Weil são de uma simplicidade incrível, oferecendo uma alternativa às outras relojoarias que investem em complicações. A grande maioria dos modelos tem apenas a função de data, e a diversidade de funções limita-se a dupla hora, marca de TMG e cronógrafo. A maioria dos modelos é também de quartzo, algo raro na relojoaria de luxo, mas que permite centrar as atenções em outros aspectos, sobretudo o visual. A personalidade de um relógio Raymond Weil é, geralmente, clássica, elegante, simples e charmosa.

Os seus preços da generalidade dos modelos são acessíveis, a partir dos €700, se tivermos em conta que se trata de um produto de luxo – e, sobretudo, se compararmos com os valores habituais da restante oferta.

- **Tommy Hilfiger**

A Tommy Hilfiger é uma marca que representa o estilo de vida americano, tendo milhares de seguidores por todo o mundo, fãs das suas roupas, acessórios e relógios.

Os relógios Tommy Hilfiger fazem a sua estreia nos pulsos de homens e mulheres em 2001. Clássicos, desportivos, pintados com as cores vermelho, branco e azul tão características da marca, estas são peças que seduzem à primeira vista.

Assinados com o logótipo inconfundível da marca, em forma de bandeira, os relógios Tommy Hilfiger apresentam ainda uma relação preço-qualidade bastante atractivo com modelos que rondam entre os €120 e os €250.

5.3.1.2 - Góis Joalheiro

- **Baume & Mercier**

Com mais de 170 anos a Baume & Mercier possui peças nas quais a estética e as qualidades técnicas são reconhecidas no mundo inteiro.

As criações da casa tentam aliar a elegância descontraída, criatividade, inovação e rigor suíço, proporcionando aos seus proprietários verdadeiras peças de luxo.

Do modelo mais clássico ao mais desportivo a Baume & Mercier combina as matérias nobres tradicionais com as descobertas mais recentes na área de investigação tecnológica.

Cronógrafo, relógios elegantes e clássicos, cada um é único, incomparável e reflectem o carácter daquele que o escolhe.

O preço médio destes relógios ronda os 3000 euros.

- **Breitling**

A marca produz relógios exclusivamente masculinos desde 1884, e tem como mais fieis seguidores os pilotos de aviação de todo o mundo.

Sediada na Suíça, começou com uma pequena fábrica especializada no fabrico de cronógrafos. Quando a aviação começou a despertar o interesse mundial, Gaston

Breitling criou o primeiro cronógrafo com pulseira, equipando milhares de pilotos a nível mundial.

Em 1932 a Breitling introduziu uma importante inovação, um segundo botão de reinícios que permite a sucessiva medição de espaços de tempo curtos, o que lhe permitiu uma importante vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes mais directos.

Após este momento iniciaram-se as parcerias com forças armadas a nível mundial como por exemplo: Forças Armadas dos Estados Unidos da América, a Royal Air Force e a Força Aérea Italiana.

Entre as várias inovações tecnológicas distinguem-se as seguintes:

- Relógios de pulso com capacidade de realizar todos os cálculos necessários à navegação aérea
- Mostrador de 24h
- Relógios com movimento de corda automática
- Relógios com micro-emissor de S.O.S.
- Relógios com movimentos dez vezes mais rápidos do que os de quartzos normais (único no mundo)

As suas quatro colecções – Windrider, Professional, Aeromarine e Navitimer – disponibilizam uma vasta gama de modelos que são o expoente máximo da funcionalidade e do rigor. Estes “instrumentos para profissionais”, slogan da marca, podem custar entre 700€ e 14.000€

- **Chaumet**

A marca foi fundada em 1780, em Paris, ao tornar-se o joalheiro oficial do imperador Napoleão, devido à sua grande admiração pelas suas jóias. A combinação de das melhores jóias do mundo com um design criativo confere às peças um estilo capaz de durar séculos.

Só em 1875 é que existiu o registo oficial da marca Chaumet e a partir desse ponto começou a existir uma envolvência entre as criações de jóias com a fauna e flora,

conferindo-lhe uma projecção mundial e capacitando-a de líder na arte de fabrico e concepção de jóias.

Em 1995 a marca lançou-se no mercado relojoeiro combinando diamantes e aço, mantendo a sua estratégia de todas as suas peças com o tema de paixão e perfeição.

Até aos dias de hoje a Chaumet foi juntando indicadores cintilantes e sublimes que lhe permitem estar sempre na vanguarda de estilo e beleza.

Para adquirir uma jóia destas ter-se-á de despende por volta dos 3000 euros.

- **Franck Muller**

A Franck Muller é uma marca que se caracteriza pela sua juventude ao invés das restantes marcas conceituadas a nível mundial. (A empresa foi criada em 1992).

No caso da Franck Muller os relógios distinguem-se pela invulgar superioridade na criação de complicações. “Mestre em complicações” é precisamente a sua marca.

Franck Muller optou por criar a sua própria linha colmatando uma falha existente no mercado, complicações em relógios de pulso, dando assim ao mundo algo verdadeiramente novo. Se juntarmos a isto o hábito de lançar edições especiais, extremamente raras, facilmente se verifica o facto de os seus relógios terem sido considerados os mais prestigiantes em 2006 nos Estados Unidos da América (Inquérito feito a 400 milionários) ultrapassando marcas como a Patek Philippe ou a Rolex.

Os preços da Franck Muller são directamente proporcionais ao grau das suas complicações começando nos 4500€e podendo atingir valores de 700.000€

- **H.Stern**

A empresa foi fundada no inicio da década de 50, por um imigrante alemão, no Brasil. Com belas jóias e uma estratégia de marketing ambiciosa para a época rapidamente esta empresa revolucionou o mercado de jóias tradicionais.

Ao longo de mais de 50 anos a H. Stern tem solidificado a sua imagem de prestígio tanto a nível interno como mundial. Em 1964 foi considerada pela revista “Time” como a empresa “rainha dos diamantes e gemas coloridas, com capacidade de revelar a personalidade escondida em cada pedra preciosa”.

Nos dias de hoje a marca dispensa apresentações formais tornando-se sinónimo de beleza e bom gosto, estando representada em Nova York, Paris, Frankfurt, Rio de Janeiro, São Paulo, entre outros.

Estas jóias custam na ordem dos 2500 euros.

- **Jaeger-LeCoultre**

A **Jaeger-LeCoultre** nasceu a partir da criação de uma pequena oficina por Antoine LeCoultre, em 1833, na cidade de Le Sentier, no Vallée de Joux.

A sua história é permeada por inúmeras inovações, que serviram de base para a criação de modelos clássicos como o Reverso e o relógio de mesa Atmos.

Ainda hoje a Jaeger-LeCoultre segue os ideais de uma autêntica manufatura, produzindo todos os movimentos e peças utilizadas em seus soberbos modelos.

Os valores destas verdadeiras jóias custam entre os 4000 euros, preço mínimo, e pode atingir os 25000 euros.

- **Montblanc**

A Montblanc nasceu na Alemanha em 1906 e dedica-se ao fabrico e comercialização de canetas de qualidade, tendo como filosofia o compromisso de atingir sempre a mais alta qualidade e a mais elaborada perícia europeia.

Sempre caracterizada pela elevada qualidade das suas canetas, é a partir de 1977, com a aquisição da marca Dunhill, que a Montblanc alarga a sua linha de produção,

abrangendo hoje em dia jóias, perfumes, óculos de sol, acessórios e relógios. Os preços médios dos relógios rondam os 2000€ podendo os de maior excelência atingir os 20.000€

- **Tag Heuer**

A Tag Heuer é conhecida pelos seus relógios desportivos e cronografos topo de gama. A empresa foi fundada em 1985 aquando da aquisição da Heuer, empresa de fabrico de relógios fundada em 1860, por parte da Tag (Techniques d'Avant Garde), fabricantes de artigos de alta tecnologia.

Alguns dos seus modelos de pulso mais populares incluem o Aquarecer, Carrera, Monaco e Formula 1.

Os preços deste relógios podem variar entre os 700€ e o 18.000€ , sendo a marca actualmente patrocinadora de desportistas mundialmente conhecidos como por exemplo Tiger Woods.

- **Zenith**

A Zenith distingue-se por ser criadora dos seus próprios movimentos, sendo igualmente autora do mais rápido e preciso movimento existente, já tendo sido premiada 1535 vezes ao longo dos seus 150 anos de existência.

Das suas vastas colecções distinguem-se a Defy, relógios mais desportivos , e a Class, relógios mais clássicos. Uma das características mais presentes nos relógios Zenith é a abertura no visor que permite ver a máquina do relógio.

Os valores para adquirir um Zenith rondam os 1500€ preço mais barato, sendo o preço médio de 4500€ e o mais elevado de 30.000€

É também importante referir que o consumo de produtos nacionais, nomeadamente filigranas, tem verificado um aumento de consumo podendo ser uma importante vertente estratégica para consolidação da posição no mercado.

5.3.2 – Preços

Relativamente aos preços praticados pela Góis deve-se realçar que a especificidade do negócio não permita uma grande variância de preços assim como a empresa não sendo uma empresa de produção mas sim de revenda condiciona a liberdade de prática de preços.

Assim sendo a Góis, relativamente a marcas comercializadas, tem como preços os PVP estipulados pelos próprios importadores e produtores, podendo haver algumas diferenças de preços praticados quando comparados com a restante concorrência devido à política de descontos que cada empresa tenha.

Relativamente aos restantes produtos, nomeadamente ouro e pratas sem serem de marcas internacionais, os seus preços vão variando consoante o custo de produção de cada peça que inclui a margem de lucro do fornecedor, o feitiço de cada peça e o seu peso, onde posteriormente é incluído a margem de lucro da Góis. Em termos demonstrativos é de difícil explicação dos preços praticados pois cada peça tendo feitios e gramas diferentes os seus preços vão sempre variando. É neste tipo de peças que normalmente se encontra diferenças de preços entre os mais variados concorrentes pois não tem preço de venda estipulado tendo os revendedores maior margem de manobra.

5.3.3 – Distribuição

A Lojas Góis, Lda, sendo uma empresa de venda a retalho, tem como seus consumidores o consumidor final não tendo qualquer tipo de intermediários entre ambas as partes. Os seus pontos de distribuição estão todos situados na cidade de Coimbra, possuindo cinco locais de venda e um escritório.

Os locais de venda da Góis estão situados em pontos estratégicos da cidade sendo dois deles na praça 8 de Maio, a Góis Outlet e a Ourivesaria Góis (casa mãe da empresa). Estes dois espaços têm características muito próprias sendo a Ourivesaria Góis mais vocacionada para o comércio tradicional, artigos de valor mais reduzido, e a Góis Outlet vocacionada para artigos já algo fora de colecção com preços mais reduzidos.

Outros dois espaços estão situados no Centro Comercial CoimbraShopping, a Góis Relógios e a Góis Joalheiro, sendo que a Góis Relógios tem como ponto de atracção as marcas de moda comercializadas e a Góis Joalheiro peças de joalharia de gama média/média-alta.

O seu outro espaço comercial é a Góis Joalheiro situada na Rua Jorge Anjinho, Solum e dedica-se ao comércio de alta joalharia e alta relojoaria.

Todos estes espaços são geridos e tem como base o escritório da empresa situado na Avenida Elísio de Moura, edifício Vera Cruz.

Alguns dos serviços prestados no pós venda pela Góis são: Todos os consertos relojoeiros de peças dentro da garantia são enviados directamente para o importador, parceria com duas oficinas de ouro, uma de prata e um relojoeiro próprio, aviso de cada loja para cada cliente das peças em final de garantia para procederem a revisões sem custos para clientes e existe uma politica de trocas desde que os artigos em questão não apresentem sinais de uso e sendo estes trocados por crédito em qualquer loja da empresa.

5.3.4 – Comunicação

A comunicação efectuada na Góis é distinguida entre dois tipos: comunicação interna e para o exterior.

A comunicação interna, devido ao reduzido número de funcionários e à brevidade e facilidade de chegada de informação, é feita directamente entre a gerência da Góis e os próprios funcionários, não sendo utilizado qualquer tipo de memorandos ou newsletters para o efeito.

Em relação à comunicação para o exterior distingue-se de duas maneiras: dentro e fora de cada espaço comercial.

Dentro de cada espaço comercial pode-se afirmar que toda as comunicações são de cariz promocional, sendo as mais comuns decorações originais da Góis, decorações promocionais efectuadas por cada marca ou algumas exposições exclusivas de marcas representadas pelas Góis.

Fora das lojas os meios mais tradicionais que a Góis usa são os Outdoors, comunicação social regional (jornais locais) e algumas revistas da especialidade, como por exemplo as “Espiral do Tempo” ou “Chronos do Tempo”.

Todas estas decisões de Marketing são efectuadas pela Gerência, que averigua as necessidades de Marketing de toda a empresa, controla os orçamentos, custos e planifica o ano.

5.3.5 - Estratégia de Expansão

Tendo em conta a situação económica do país a Góis sabe que a expansão desejada dificilmente será atingida. Logo foi necessária adaptar as estratégias de expansão com as possibilidades actuais permitindo à empresa o crescimento contínuo.

Para o futuro próximo a Góis tem como estratégia de expansão um aumento de vendas de 15%, tentando consolidar a posição existente no mercado na região centro e promover o comércio de alta relojoaria e joalharia. Outra das possíveis estratégias para a obtenção do aumento de vendas desejado é a abertura de novos espaços comerciais nomeadamente em centros comerciais mais rentáveis e atractivos que o centro comercial onde a Góis tem estabelecimentos.

A razão desta possibilidade é que poderá facultar à Góis um melhor posicionamento em espaços físicos, assim como uma maior atracção de possíveis clientes dado que melhores centros comerciais também oferecem uma maior variedade de produtos que levam a uma maior atracção de clientes.

Outra política para atingir os objectivos será a introdução de novas marcas de renome a nível mundial tanto na área de alta relojoaria como de alta joalheria que permita à Góis satisfazer as necessidades dos seus clientes assim como preservar o nome do seu espaço comercial “Góis Joalheiro” como uma das melhores joalharias a nível nacional.

Relativamente a novas marcas as razões são: a falta de oferta na zona Centro e de dar uma maior reputação à Góis derivada às marcas que representa.

5.3.6 - Imagem da Empresa

A imagem da Lojas Góis é de uma empresa de referência na zona centro destacando-se da sua concorrência através de políticas de marketing agressivas e de realce, marcas exclusivas, com preços (em termos de marcas) iguais à concorrência a nível nacional, com produtos de qualidade reconhecida a nível mundial e de um atendimento personalizado e especializado reconhecido e enaltecido pelos próprios clientes da empresa.

A maneira como está estruturada a empresa e a diferenciação dos seus pontos de venda conferem-lhe a possibilidade de abranger todo o tipo de clientes pois oferece produtos das mais variadas gamas.

Em termos concorrenciais e comparando a notoriedade assistida e a notoriedade espontânea efectuadas num estudo de mercado da Lojas Góis, comparando os dois maiores concorrentes da região centro, podemos realçar que a Góis é a empresa que tem carisma mais forte e presente na mente dos consumidores, sendo seguida pela Ágata e Boutique dos relógios. De realçar que tanto em notoriedade assistida como espontânea a Góis tem percentagem mais elevada em comparação com os restantes concorrentes, mostrando o seu posicionamento como líder no mercado de Coimbra.

	Góis	Boutique dos relógios	Ágata
Notoriedade assistida	72,2%	59,7%	34,6%
Notoriedade espontânea	55,5%	24,4%	11,2%
Diferença	16,7%	35,3%	23,4%

O gráfico abaixo, retirado igualmente do estudo de mercado efectuado pela Góis, serve para comparar o posicionamento das três maiores empresas de Coimbra no ramo devendo destacar o explícito domínio da Góis em todos os pontos focados, sendo sempre superior à restante concorrência. Deve-se realçar quatro variáveis que posicionam a Góis como líder de mercado:

- Óptima localização
- Óptimo atendimento
- Tradição
- Excelência dos produtos

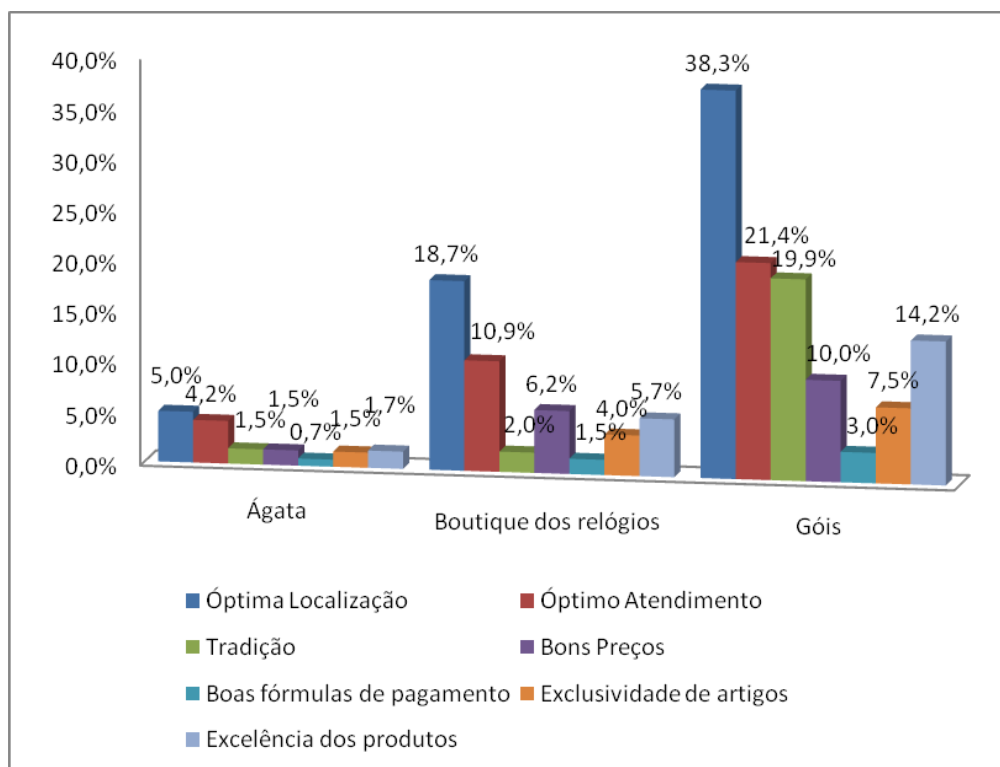


Figura 31

5.3.7 – Fornecedores

A Góis tem por volta de 450 fornecedores mantendo como todos eles um excelente relacionamento comercial.

Os fornecedores da Góis podem ser divididos para uma mais fácil compreensão em três grupos: Importadores, fabricantes e fornecedores de serviços.

Os importadores são os representantes das marcas comercializadas pela Góis, na sua maioria marcas estrangeiras, e representam o maior núcleo de fornecedores com quem a Góis trabalha. Estes fornecedores não são escolhidos devido aos preços praticados mas sim aos produtos por eles comercializados (todos eles de marca) pois são os importadores exclusivos das marcas a nível nacional.

Os fabricantes como o próprio nome indica produzem as suas próprias peças sendo que a sua relação com a Góis é directa e são escolhidos através da relação de qualidade/preço/serviço. Normalmente as suas peças são exclusivas e a sua nacionalidade portuguesa como estrangeira.

Os fornecedores de serviços, em termos de reparações, estão localizados em Coimbra e a sua escolha é feita através do mesmo método que os fabricantes, da relação de qualidade/preço/serviço. Estes fornecedores de serviços normalmente só efectuam reparações nas peças adquiridas aos fornecedores acima descritos, os fabricantes, pois os outros fornecedores têm o seu próprio departamento de reparações e é política da Góis que todos os produtos de marca sejam reparados pela casa mãe.

5.4 – Competitive Profile Matrix

		Góis		Boutique dos Relógios		Ágata	
Factores Críticos para o Sucesso	Pesos de 0.0 a 1.0	Rating de 1 a 4	Pontuação ponderada	Rating de 1 a 4	Pontuação ponderada	Rating de 1 a 4	Pontuação ponderada
Posicionamento Regional	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18
Lealdade dos clientes	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.14
Reconhecimento da marca	0.14	4	0.56	4	0.56	3	0.42
Diversidade de Produtos	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16
Posição Financeira	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16
Comunicação	0.1	3	0.3	4	0.4	1	0.1
Qualidade dos Produtos	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24
Preços	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24
Atendimento	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42

Espaços Físicos	0.08	3	0.24	3	0.08	2	0.16
Total	1		3.38		3.26		2.22

5.5 - Análise SWOT

	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possível redução de concorrentes devido à crise • Marcas de renome mundial ainda não comercializadas na região Centro • Vendas Online 	<p>Ameaças:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forte concorrência • Aumento do valor das matérias-primas • Diminuição do poder de compra • Crise em Portugal • Redução de consumo de produtos considerados de luxo
<p>Pontos Fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Boa formação de recursos humanos • Experiência de mercado • Conhecimento de mercado • Publicidade 	<p>Sugestões:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investimento em novas marcas que tragam mais reconhecimento à Góis Joalheiro • Forte divulgação tanto da Góis Outlet como do site de 	<p>Sugestões:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilização de campanhas publicitárias direccionada para a captação dos restantes clientes de produtos de luxo • Melhor

<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento personalizado • Especialização em nichos de mercado • Marcas de renome mundial exclusivas • Capacidade de cativar e manter leais os clientes • Inovação no ramo (Góis Outlet) • Grande reconhecimento por parte dos clientes da marca “Góis” 	vendas	<p>aproveitamento da Góis Outlet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso da marca “Góis” para obtenção dos objectivos
<p>Pontos Fracos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de muito capital para investir em pontos de venda • Dificuldade em concorrer contra as maiores joalharias a nível nacional 	<p>Sugestões:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudo de mercado para identificar quais as marcas com maior possibilidade de sucesso no mercado da região Centro 	<p>Sugestões:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redução de custos fixos da empresa

6 - Objectivos

Objectivos	Período 2011/2013
Rentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do volume de vendas em 15% • Promoção dos produtos de modo a dar mais visibilidade junto aos clientes
Posição no mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Manter a liderança de mercado na região Centro • Impedir a entrada de novos concorrentes
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar a liderar em termos de inovação como por exemplo com a Góis Outlet
Desempenho da Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a capacidade de motivar todos os colaboradores de modo a ser possível atingir todos os objectivos estabelecidos • Manter uma estrutura de colaboradores especializados

7 - Estratégia de Marketing

7.1 - Segmentação e Público-Alvo

- **Classe Média:**

- A classe média aqui referida define-se como o grosso da população coimbrã e dos seus arredores, sendo o segmento com maior número de clientes que a Góis tem, auferindo um rendimento do agregado familiar por volta dos 2500 euros.

Para este segmento a Góis tenta direccionar alguns meios de marketing de forma a promover as suas marcas de moda e de angariar alguns clientes que compram os seus produtos em negócios de ocasião. Normalmente é para esta classe que está destinado as promoções, assim como parcerias de modo a proporcionar aos clientes a facilidade de compra dos produtos desejados.

- **Classe Alta**

- Para esta classe a definição será a de um agregado familiar que tenha de rendimentos mais de 2500 euros sendo um número mais reduzido comparado com a classe anterior.

Em relação a este segmento a Góis direcciona outros meios de publicidade, como outdoors, torneios de golfe, revistas especializadas e eventos privados, tendo já locais específicos para colmatar as necessidades destes clientes.

7.2 – Posicionamento

A Góis pretende manter-se como líder de mercado num mercado de gama média/média-alta da região centro, de modo a conseguir manter os seus maiores rivais afastados (provenientes principalmente de Lisboa e Porto) oferecendo aos seus consumidores

produtos de alta qualidade, aliados a um serviço exclusivo, especializado e que reflecta a qualidade dos seus produtos.

A sua postura tem de ser de diferenciação em relação à restante concorrência, que lhe permita continuar a ter uma grande notoriedade de mercado.

<i>Empresa</i>	<i>Clientes-alvo</i>	<i>Posicionamento</i>	<i>Proposta de valor</i>
Lojas Góis, Lda.	Público em geral, particulares, principalmente da classe média e alta	Oferta de produtos exclusivos aliados a um atendimento de alta qualidade em estabelecimentos especializados.	Produtos de alto nível aliados a um serviço pré e pós-venda especializado e de alta qualidade. Marcas exclusivas na região centro. Localização dos pontos de venda.

7.3 - Marketing-Mix

7.3.1 – Produtos

Relativamente aos produtos comercializados pela Góis o seu posicionamento e mentalidade, no meu ponto de vista, deve-se manter idêntico ao praticado anteriormente, continuando com uma oferta personalizada, exclusiva e actual pois esses são os produtos mais procurados no mercado onde a empresa está inserida.

Mais detalhadamente, no caso da Góis Relógios deve-se manter as marcas de moda, mais atractivas para os clientes, procurando novas marcas emergentes no mercado mundial e continuando com marcas mais tradicionais para satisfazer a procura dos clientes que querem produtos mais sofisticados, mais precisos e normalmente com custos mais elevados. Além das marcas existentes a Góis deve procurar marcas novas como por exemplo a Guess, nos casos de produtos de moda, e estar atenta a novas movimentações nos mercados de moda. Para os produtos mais tradicionais a Góis deveria procurar obter marcas da gama da Omega, marca mundialmente reconhecida e com uma procura elevada. Para todas estas marcas a Góis deveria tentar a exclusividade na zona centro do país e independentemente da exclusividade era interessante para a empresa a comercialização das marcas devido à sua elevada procura e à grande comunicação das marcas associado a todo o prestígio que elas poderiam acrescentar ao prestígio já existente da empresa.

Relativamente à Góis Joalheiro situada no Centro Comercial CoimbraShopping a empresa deve, além de todos os produtos já existentes no espaço, acrescentar à sua oferta produtos de prata, tendo em conta o crescimento da procura em produtos com estas características, podendo isolar-se como líder de mercado pois é um nicho de mercado com pouca oferta em Coimbra. Como exemplo dos produtos atrás referidos existem marcas como a Pandora, Pekan e os novos produtos de design italiano apresentados nas últimas feiras internacionais do ramo que estão a ter bastante procura no mercado internacional e com poucos ou nenhuns pontos de venda a nível nacional. Marcas como a Pandora ou Pekan de momento não é possível a comercialização exclusiva mas nas restantes marcas essa possibilidade existe e poderá ser viável além de atractiva para a empresa.

Outro segmento que a empresa está a “atacar” é o das Filigranas, produto fabricado em Portugal e com uma adesão bastante grande por parte dos consumidores. Em Coimbra o líder de mercado neste nicho já é a Góis logo é de manter esta posição tentando consolida-la e impedir a entrada de novos concorrentes.

Mudando agora de segmento de mercado e passando para a Góis Joalheiro situada na Solum, espaço dedicado ao comércio de produtos de gama alta/luxo, a empresa deve manter os seus produtos, grande parte deles já exclusivos na zona Centro do país, podendo gradualmente inserir novas marcas designadamente na área da Joalharia

oferecendo marcas novas como a MIKIMOTO, marca especialista em pérolas e com grande crescimento a nível mundial. Esta inclusão de novas marcas neste nicho de mercado deve-se fazer gradualmente pois os seus custos são muito mais elevados do que as restantes marcas e produtos atrás referidos e uma rápida inclusão de várias marcas neste segmento poderia causar alguma instabilidade financeira à empresa.

Finalmente outro segmento que poderia ser interessante de seguir é o da criação de uma marca Góis na área da Joalheria em que a sua produção seria nacional e tendo em conta os contactos já existentes com criadores de jóias existiria alguma facilidade de criar uma colecção exclusiva da empresa.

7.3.2 – Preço

A escolha dos preços num mercado tão específico como o da Góis nas deixa muita margem de manobra à empresa pois todos os preços de marcas comercializadas pela empresa vem com PVP estipulado por parte dos importadores da marca para tentarem evitar a concorrência desleal e manter o mercado homogéneo.

Nos restantes produtos, considerados produtos tradicionais, a política de preços praticados pela empresa tem-se revelado a mais correcta pois a Góis, além de ser líder de mercado, serve de reguladora dos preços praticados pela concorrência sendo que, tendo em conta a variedade dos produtos comercializados no mercado e o elevado número de fornecedores de bens semelhantes, é fácil encontrar os mesmos bens com preços distintos. Outro pormenor que se deve ter em conta no momento de escolher uma estratégia de preços é o facto de feito das peças. O facto das peças é o preço que cada fornecedor pratica para a criação do produto final em termos de mão-de-obra, logo e como este preço não está regulado é igualmente possível encontrar preços diferentes.

Por fim existe um elemento que pode ser importante na variação de preços na área de ourivesaria e joalheria que é o preço do ouro/prata na altura da compra por parte do retalhista. Produtos intemporais, como por exemplo pulseiras e fios tradicionais, poderão ter sido adquiridos a preços diferentes proporcionando aos retalhistas duas possibilidades: o retalhista que adquiriu os produtos a preços mais reduzidos ou aumenta o preço dos mesmos para o preço praticado pelos restantes concorrentes,

aumentando assim a sua margem de lucro, ou mantém os preços mais reduzidos, mantendo a margem de lucro inicialmente prevista aumentando a procura dos seus produtos e tentando com este facto a fidelização dos clientes.

A fórmula utilizada para o cálculo dos preços finais das peças tradicionais de ourivesaria/joalharia é: $(\text{Peso} + \text{Feitio}) * \text{Preço do Ouro} * \text{margem de lucro}$.

Os preços praticados pela Góis são constantemente actualizados devido ao aumento do preço do ouro não se perspectivando nenhum aumento da sua margem de lucro num curto prazo.

7.3.3 - Distribuição

Relativamente à distribuição, no meu ponto de vista, a Góis deve manter-se posicionada nos pontos fulcrais de comércio em Coimbra, continuando a oferecer produtos únicos com um atendimento especializado, podendo porem alargar os seus pontos de venda para locais onde a empresa ainda não está representada.

Tendo em conta que a empresa labora directamente com o consumidor final deve estar representada nos sítios onde a afluência de consumidores é maior. Neste ponto de vista e dependendo das capacidades financeiras da empresa era de apostar em espaços comerciais que neste momento atraem um maior numero de consumidores. Neste caso estou a falar dos dois maiores centros comerciais da actualidade em Coimbra, o Dolce Vita e o Fórum.

Aumentar a oferta nestes pontos específicos iria proporcionar à empresa uma maior fidelização dos clientes, diminuir a possibilidade de entrada de novos concorrentes, pois os novos possíveis concorrentes normalmente tentam encontrar pontos de venda onde a concorrência é inexistente ou tem uma dimensão pequena, e “atacar” novos mercados tentando reduzir a capacidade de atracção de clientes por parte de concorrentes já existentes no mercado.

Relativamente à distribuição por parte dos fornecedores a empresa deve manter as boas relações já existentes pois permitem um melhor, mais rápido e mais eficiente

atendimento, que até ao momento já permitiram à Góis a redução de stocks devido à rapidez de entrega por parte dos fornecedores. A política de stocks por parte da empresa é a de inexistência de stock pois algum artigo que seja necessário num prazo de dois dias está presente no ponto de venda da Góis. Este bom relacionamento também proporciona à empresa a possibilidade de ter marcas à experiência, quase todos os fornecedores que trabalham com a Góis são representantes de mais que uma marca, o que possibilita um prévio estudo de mercado relativo à aceitação da marca sem custos para a Góis sendo depois decidido a representação da marca nos pontos de venda da empresa.

Independentemente das relações já existentes com os fornecedores a Góis deve estar constantemente atenta ao mercado, tanto nacional como internacional, procurando novas parcerias que sejam benéficas para a empresa e que representem uma vantagem competitiva em relação à restante concorrência.

7.3.4 – Comunicação

Um dos aspectos que mais necessita de revisão dentro da estrutura da Góis é a comunicação, não exclusivamente nos meios usados de comunicação mas também na distinção dos seus pontos de venda, clientes-alvo e renovação de imagem.

Um dos objectivos da empresa é o de proporcionar artigos a todos os possíveis clientes que estejam interessados a adquirir produtos do ramo. Toda a estrutura da empresa está programada para atingir esse objectivo havendo oferta para todos os tipos de clientes-alvo. Um dos grandes desafios é o de conseguir passar a mensagem para o cliente distinguindo o ponto de venda a que se deve dirigir e que produtos pode encontrar. Neste aspecto a Góis já começou a trabalhar com a mudança de nome da Góis Joalheiro da Praça 8 de Maio para Góis Outlet, mas mantendo bastante confuso principalmente as outras duas Góis Joalheiro existentes na Solum e no Centro Comercial CoimbraShopping. O cliente-alvo de cada um destes pontos de venda é distinto, com poder de compra completamente diferente merecendo cada um uma comunicação diferenciada e adequada às suas necessidades. Os meios utilizados para comunicação de cada um destes espaços também deve ser diferenciado.

Como solução a este desafio a minha proposta é a seguinte: dentro da empresa Lojas Góis deveria haver uma completa distinção de espaços de venda, com naming diferente, completamente desassociados uns dos outros mantendo o nome Góis como chavão de associação à empresa e não aos espaços. Todo o merchandising deveria ser distinto onde cada possível consumidor automaticamente associa-se o merchandising ao ponto de venda específico e não ficasse confuso de que espaço o merchandising se estava a referir. No meu ponto de vista a solução deveria passar por mudar o naming à Góis Joalheiro situada no CoimbraShopping pois este nome está mais ligado e é de mais fácil associação à Góis Joalheiro da Solum.

Relativamente aos meios de comunicação, e com namings diferentes, toda a mensagem que se pretendia passar seria mais fácil, menos confusa e mais directa ao consumidor que se pretende atingir.

Para a Góis Joalheiro da Solum os meios de comunicação que deveriam ser implementados são as revistas de especialidade, criação de um catalogo da loja onde estivessem expostos os produtos que a diferenciam, os produtos mais procurados e as novidades, realização de uma exposição num local emblemático da cidade, como por exemplo a Quinta das Lágrimas, convidando todos os clientes da loja e mantendo as portas abertas a novos clientes interessados, parcerias estratégicas com associações da zona centro, como a Câmara Municipal de Coimbra, Universidade de Coimbra, Ordem dos Advogados, Ordem dos Médicos, e a utilização da base de dados existente desse espaço para comunicação via email (no preenchimento das fichas de clientes a grande maioria prefere só ser comunicado através do email) para divulgação de novidades já previamente pedidas por parte dos clientes.

Relativamente aos restantes espaços os meios de comunicação a serem utilizados poderiam ser os mesmos, mas sempre diferenciando os espaços a que se destinavam, sendo estes os jornais locais, parcerias com instituições onde o aglomerado populacional se inserisse nos clientes-alvo daqueles espaços, campanhas promocionais efectuados nos próprios espaços com o intuito de *vendas de massas* e não única e exclusivamente a venda especializada, como é o caso da Góis Joalheiro da Solum.

Outro aspecto a ter em conta é a possibilidade de comunicação e vendas online, com a adaptação do site existente para esta vertente cada vez mais importante nos dias de hoje, sendo provavelmente preferível a contratação de especialistas desta área para a

promoção deste meio de comunicação, existindo duas formas possíveis de comunicação: a primeira seria o site estar associado à empresa em geral, tendo somente referencia aos espaços físicos como meio de informação da localização, ou então diferenciar dentro do próprio site os pontos de venda físicos e dentro de cada ponto de venda a exposição dos produtos existentes na loja.

Vindo no seguimento do parágrafo anterior outro grande meio de comunicação dos nossos dias são as redes sociais cada vez mais importantes para a distribuição de informação de um modo mais rápido, acessível e com custos mais reduzidos sendo esse outro caminho que a empresa deve adoptar como por exemplo o Facebook.

Por fim e com a distinção existente entre os diversos espaços de venda deveria existir uma comunicação global relativa a aspectos gerais da empresa, como por exemplo o aniversário da empresa, em que a comunicação seria feita com o nome da empresa e não de cada espaço específico em que o público em geral saberia que essas campanhas estariam presentes em todos os pontos de venda da empresa. Os meios de comunicação a serem utilizados para estas campanhas seriam os outdoors, jornais locais e cada ponto de venda com decoração alusiva à campanha a ser realizada.

8 - Plano de Acção

Assim, as maiores despesas em marketing iriam consistir em:

- **Jornais** – É uma das formas de transmissão de informação com menos custos e que atinge um elevado numero de potenciais clientes. Utilizando os jornais mais lidos de Coimbra a Góis consegue passar a sua informação rapidamente. Logo e tendo em conta as mais-valias trazidas pelo custo reduzido é de utilizar estes meios de comunicação para publicitar eventuais campanhas efectuadas pelas diversas lojas da empresa, marcas novas assim como todas as novidades relativas à empresa que sejam importantes de divulgar.
- **Internet** - A internet tem, actualmente, um papel fundamental nas empresas do ponto de vista estratégico. Com a rápida expansão da internet as empresas podem usá-la para terem um posicionamento, canais de comunicação, marketing entre outros. A importância da internet nas empresas é imensa. A internet permite que as empresas criem novos mercados geográficos, assim como novas modalidades de venda, pois hoje em dia o comercio online já é bastante seguro. Por fim a internet também possibilita uma redução de custos pois a comunicação entre as diferentes lojas, fornecedores, funcionários e clientes já é possível sem custos por via de correio electrónico ou MSN.
Tendo em conta estas vantagens a Góis deve entrar neste mercado online com a criação de um site próprio onde possa vender online e expor os seus produtos, assim como publicitar os seus espaços físicos e utilizar as novas tecnologias para reduzir em custos de telefone e de viagens.
- **Eventos** – A Góis deve apostar na realização de eventos principalmente com convites dirigidos aos clientes-alvo de modo a atrair os clientes para os seus espaços comerciais, manter a coerência com os hábitos passados na realização de eventos e continuar a demarcar-se da restante concorrência organizando eventos de luxo. Estes eventos deverão ter como parceiros outras empresas de qualidade alta criando uma “ponte” entre as empresas como clientes-alvo semelhantes. Nestes eventos é sempre importante marcar presença com produtos de maneira a mostrar a potenciais clientes o que a Góis tem para oferecer.

- **Exposições** – A realização de exposições é bastante importante pois consegue juntar mais produtos na mesma área, aumentando deste modo a oferta. A Góis para efectuar a realização destas exposições deve-se associar aos diferentes fornecedores de modo a conseguir ter mais produtos para exposição.
- **Outdoors** – A realização de publicidade por meio de Outdoors é outro dos méis de transmissão de informação muito importante pois, quando colocados nos pontos fulcrais da cidade permite a um número elevadíssimo de possíveis clientes o seu posicionamento. A informação contida nestes outdoors deve ser bastante clara e concisa para uma melhor percepção.
- **Catálogo** – A elaboração de um catálogo tanto em papel com online é outro dos passos que a Góis deve seguir pois consegue mostrar todos os seus produtos numa maneira prática conseguindo todos os seus clientes ver igualmente as suas características e preços.
- **Material para promoções** – Todas as campanhas realizadas pela Góis envolve a fixação de material nas montra dos espaços comercias para dentro da própria loja haver um chamariz para os clientes.
- **Entrada de novos produtos** – A Góis deveria apostar na inserção de novos produtos no mercado, sendo que a minha proposta passa pelas seguintes marcas: A Guess, marca mundialmente conhecida no mundo da moda, a Omega, marca de relógios tradicional e a aposta na MIKIMOTO, uma das marcas de pérolas mais reconhecidas do mundo. Em termos de produtos outra medida a tomar poderia ser a criação de uma marca “Góis” de jóias, podendo a empresa aproveitar todo o know-how já existente em termos de “gosto” de mercado assim como elaborar parcerias com os seus fornecedores para a execução das peças.

A seguinte tabela apresenta a planificação mensal a efectuar pela Góis para o ano de 2011/2012:

	Meios de marketing a usar	Loja de destino	Responsável
Outubro 2011	Jornais Outdoors	Todas	Gerência
Novembro 2011	Evento	Góis Joalheiro (Solum)	Gerência
Dezembro 2011	Jornais Outdoors	Todas	Gerência
Janeiro 2012	Jornais Outdoors Material para promoções	Todas	Gerência
	Internet	Site	
Fevereiro 2012	Jornais	Góis Outlet Góis Joalheiro (Solum)	Gerência
Março 2012	Jornais	Góis Joalheiro Góis Relógios (Coimbra Shopping)	Gerência
Abril 2012	Evento	Góis Joalheiro (Solum)	Gerência

Maio 2012	Jornais Outdoors Material de promoções	Góis Relógios Góis Joalheiro (Coimbra Shopping)	Gerência
Junho 2012	Jornais	Góis Outlet	Gerência
Julho 2012	Jornais	Góis Joalheiro (Solum)	Gerência
Agosto 2012	Jornais	Góis Relógios Góis Joalheiro (Coimbra Shopping)	Gerência
Setembro 2012	Evento	Góis Joalheiro (Solum)	Gerência
Outubro 2012	Jornais	Lojas Góis	Gerência
	Exposição	Góis Joalheiro (Solum, Coimbra Shopping)	
Novembro 2012	Evento	Góis Joalheiro (Solum)	Gerência
	Jornais Outdoors	Todas	
Dezembro 2012	Jornais Outdoors	Todas	Gerência

	Catálogo	Góis Joalheiro (Solum)	
--	----------	---------------------------	--

8.1 - Avaliação da Estratégia

Margem de contribuição (aumento das vendas em 15%)

Margem de Contribuição	2011	2012	2013
Vendas	2.391.829,80	2.750.604,27	3.163.194,91
Custo das Vendas	1.619.507,96	1.862.434,15	2.141.799,27
Margem Bruta	772.321,84	888.170,12	1.021.395,64
Margem Bruta (%)	32,29%	32,29%	32,29%
Custos variáveis das vendas	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Cash-Flow	770.821,84	886.670,12	1.019.895,64
Orçamento para Marketing:			
Jornais	10.000,00	11.500,00	13.225,00
Internet	9.000,00	2.000	2.200
Eventos	5.000,00	5.750,00	6.612,00

Exposições	3.000,00	3.450,00	3.968,00
Outdoors	10.250,00	11.788,00	13.556,00
Promoções	1.500,00	1.725,00	1.984,00
Catalogo	6.000,00	6.900,00	7.935,00
Outros	5.250,00	6.038,00	6.944,00
Total	50.000,00	49.151,00	56.424,00
Percentagem de Vendas	2,09%	1,79%	1,78%
Margem de Contribuição	720.821,84	837.519,12	963.471,64
Margem de Contribuição/Vendas	30,14%	30,45%	30,46%

8.2 - Planos de Contingência

- **Vendas ultrapassam as previsões:** Acontecendo este cenário, e sendo este o cenário mais desejado, as Lojas Góis aumentarão o seu orçamento de marketing possibilitando a execução de outros projectos que não puderam ser incluídos neste plano de marketing devido à falta de orçamento necessário para a sua execução. Exemplos desses projectos são: investimento em revistas especializadas no ramo a nível nacional e maior parceria com a publicidade, como por exemplo outdoors com destaque para uma marca, montras exclusivas elaboradas pelos decoradores das marcas ou campanhas promocionais dirigidas aos melhores clientes, feita pelos importadores.

- **Vendas falham as previsões:** Neste cenário terá de ser revisto que projectos não atingiram os seus objectivos e avaliar se a inclusão desses projectos em anos futuros deverá acontecer ou serem substituídos por projectos alternativos e inovadores de modo a possibilitar a obtenção dos objectivos.

9 – Conclusão

A constante mudança verificada nos mercados globais é um motivo de preocupação por parte das empresas. Estar preparado, antecipando as mudanças e definir caminhos a tomar tendo em conta os possíveis cenários é uma das maiores valias que uma empresa pode ter nos dias de hoje.

Deste modo definiu-se para a Góis como prioridade a execução de um Plano de Marketing para a obtenção dos seus objectivos, tentando tornar esta fase de crise nacional o menos prejudicial possível ou tentando mesmo a criação de algo positivo para a empresa.

Desta forma a Gerência da Góis adoptou a estratégia de consolidar o seu posicionamento no mercado regional, tentando evitar a entrada de novos concorrentes, principalmente os mais fortes provenientes de Lisboa ou Porto, solidificando a sua estratégia de formação de funcionários, atendimento personalizado e específico para as necessidades dos seus clientes, produtos exclusivos, inovadores e de moda, campanhas publicitárias inovadoras, específicas para o cliente alvo a atingir e oferecendo espaços inovadores no ramo como por exemplo a Góis Outlet.

A Góis deve continuar a apostar forte em marketing, com campanhas específicas e altamente personalizadas para os seus clientes alvos, podendo até chegar a um ponto onde a elaboração de um departamento de marketing seja rentável e benéfico para a empresa, ponto este que depende do crescimento da empresa.

Resumindo, o objectivo principal da Góis deve continuar a ser agradar aos seus clientes, oferecendo-lhes uma experiência única na compra de uma peça única, como referido na sua missão.

Para que tal aconteça deve-se dar uma especial atenção ao marketing pois todo ele está envolvido no processo de compra e venda, desde os fornecedores, clientes, produtos, embalagens, campanhas publicitárias, localização de espaços, atendimento, etc.

De realçar que este projecto tinha como objectivo a elaboração de um plano de Marketing para os anos de 2011, 2012 e 2013 tendo já algumas estratégias sido posta em prática, nomeadamente a abertura de um novo espaço de venda no Centro Comercial

Dolce Vita, assim como a entrada de novas marcas neste espaço comercial como por exemplo a Diesel, Just Cavalli, Fóssil, One e Momo.

10 - Bibliografia

- Bowen, J. (2002). Benefits of a Marketing Plan. *Gaming Research & Review Journal*,
- Campomar, M. (1983). Revisando um Modelo de Plano de Marketing. *Revista Marketing*
- Harrison, J. S. (2005). *Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos*
- Hooley, G. J., Saunders, J. A., & Piercy, N. F. (2005). *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*.
- Lambin, J. J. (2000). *Marketing Estratégico*.
- McDonald, M. (2004). *Planos de Marketing: planejamento e gestão estratégica: como criar e implantar*.
- Naisbitt, J. (1999). *High Tech High Touch: Technology and Our Search for Meaning*.
- Porter, M. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior* (13.^a edição)
- Stevens, R., Loudon, D., Wrenn, B., & Warren, W. (2001). *Planejamento de Marketing*
- www.bportugal.pt
- www.ine.pt
- www.infoempresas.com.pt
- www.breitling.com
- www.omegawatches.com
- www.cartier.com
- www.baume-et-mercier.com
- www.swatch.com
- www.tissot.ch
- www.pandora.net
- www.boutiquedosrelogios.pt
- www.goisjoalheiro.com

- www.breil.com
- www.burberrywatches.org
- www.citizenwatch.com
- www.dolcegabanna.com
- www.armani.com
- www.gant.com
- www.lacoste.com
- www.michaelkors.com
- www.oris.ch
- www.raymond-weil.com
- www.seikowatches.com
- www.usa.tommy.com
- www.tous-shop.com
- www.franckmuller.com
- www.jaeger-lecoultre.com
- www.montblanc.com
- www.tagheuer.com
- www.zenith-watches.com
- www.machadojoalheiro.com
- www.iwc.com
- www.mikimoto.com

11 - Anexos

Pontos de Venda:

- **Góis Joalheiro (C.C. CoimbraShopping)**



- **Góis Relógios (C.C. CoimbraShopping)**



- **Góis Joalheiro (Solum)**



- **Góis Outlet (Baixa)**



- **Góis Time & Secrets (C.C. Dolce Vita)**



Marcas:



RELÓGIOS



