



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Playing to Win: estudo de caso P. Pereira & Magalhães, LDA

Trabalho Final na modalidade de Dissertação  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Edgar Manuel Lopes Almeida

sob orientação de  
Professor Doutor Luís Marques

Católica Porto Business School  
Abril 2024



# Resumo

No âmbito deste trabalho de investigação pretende-se compreender como a estratégia *Playing to Win*, por norma aplicada a grandes empresas, pode ser aplicada e ser útil à gestão de uma micro-empresa.

A empresa em análise é a P. Pereira & Magalhães, Lda. que tem duas áreas de negócio distintas (um instituto de beleza e duas lojas de roupa). Foi decidido que o trabalho de investigação incidiria unicamente sobre as lojas de roupa.

A empresa é uma micro-empresa e, aquando do início deste trabalho, ainda não tinha uma estratégia formalmente definida. Devido a esta situação, por forma a melhor compreender a empresa, foi decidido, em conjunto com a empresa, que este trabalho começaria por apoiar a empresa a definir a estratégia, missão, visão e valores. Após esta primeira fase, o foco passou a ser a compreensão das áreas da estratégia *Playing to Win* são aplicáveis à micro-empresa em análise.

Este trabalho de investigação permitiu perceber que a metodologia *Playing to Win*, que é aplicada em grandes empresas, pode ser também aplicada numa micro-empresa. Contudo, esta aplicação deverá ser parcial, uma vez que nem todas as áreas de abordagem da estratégia *Playing to Win* são necessárias e úteis numa micro-empresa.

Esta análise foi bastante útil à empresa uma vez que permitiu perceber em termos estratégicos quais os processos que precisavam ser melhorados e/ou implementados.

Palavras-chave: *Playing to Win*, Estratégia, Vantagem competitiva, Missão, Competitividade

Número de palavras: 9537



# Abstract

The scope of this research work is to understand how the *Playing to Win* strategy, usually applied to multinational companies, can be applied and be useful to the management of a microenterprise.

The company under analysis is P. Pereira & Magalhães, Lda. which has two distinct business areas (a beauty institute and two clothing stores), it was decided that this research work would have its focus only on the clothing stores.

The company is a microcompany and, when this research work started, it did not yet have a formally defined strategy. Due to this situation, to better understand the company, it was decided that this research work would start by, together with the company, define the strategy, mission, vision and values. After this first phase, the focus would be to understand which areas of the *Playing to Win* strategy are applicable to the microenterprise under analysis.

This research work allowed to realize that the *Playing to Win* methodology, which is applied in large companies, can also be applied in a microenterprise. However, this application should be partial, since not all areas of approach of the *Playing to Win* strategy are necessary and useful in a micro-enterprise.

This analysis was extremely useful to the company since it allowed them to understand in strategic terms which processes needed to be improved and/or implemented.

Keywords: *Playing to Win*, Strategy, Competitive advantage, Mission, Competitiveness



# Índice

Resumo.....	iii
Abstract .....	v
Índice .....	vii
Índice de Figuras.....	ix
Introdução.....	11
Capítulo 1 - A estratégia <i>Playing to Win</i> .....	12
Capítulo 2 - Metodologia .....	15
Capítulo 3 - A empresa P. Pereira & Magalhães, Lda .....	16
3.1. História .....	16
3.2. Organigrama.....	19
3.3. Missão, Visão, Valores.....	19
3.4. As marcas vendidas .....	21
3.5. A Estratégia.....	24
3.6. Análise SWOT.....	25
Capítulo 4 - Aplicação da estratégia <i>Playing to Win</i> à empresa .....	32
4.1. Qual é a sua ambição vencedora? .....	32
4.2. Onde vai a empresa atuar/jogar? .....	34
4.3. Como vai ganhar? .....	36
4.4. Que recursos deve ter para vencer? .....	38
4.5. Que sistemas de gestão são necessários para apoiar as suas escolhas? ....	39
Capítulo 5 – Verificação prática da estratégia <i>Playing to Win</i> .....	41
5.1. Validação da estratégia - Trabalhadores.....	42
5.2. Validação da estratégia - Clientes.....	44
5.3. Reuniões de equipa.....	46
Capítulo 6 – Conclusões e sugestões para investigações futuras .....	47
Bibliografia.....	50
Anexos.....	51



# Índice de Figuras

<i>Figura 1 - Notícia da divulgação da abertura do Body Skin Trofa.....</i>	<i>17</i>
<i>Figura 2 - Organograma da empresa .....</i>	<i>19</i>
<i>Figura 3 - Logotipo de algumas das marcas vendidas nas lojas .....</i>	<i>22</i>
<i>Figura 4 - Alguns artigos vendidos nas lojas .....</i>	<i>22</i>
<i>Figura 5 - Fotografia da montra da loja São Bento's Store .....</i>	<i>23</i>
<i>Figura 6 - Fotografia da montra da loja São Bento's Kids.....</i>	<i>23</i>
<i>Figura 7 - Análise SWOT .....</i>	<i>25</i>
<i>Figura 8 - Resumo da Análise SWOT.....</i>	<i>31</i>
<i>Figura 9 - Cascata de escolhas encadeadas da empresa .....</i>	<i>40</i>



# Introdução

Em 2013, Roger Martin e A.G. Lafley, esclarecem que é essencial a empresa criar vantagem competitiva face aos seus concorrentes, destacando-se dos mesmos. Neste sentido os autores criam uma estrutura com 5 questões essenciais que são a base para a empresa garantir que, nos mercados em que atua, não se limita a “jogar” (ou seja, não se limita a ser apenas mais um fornecedor), mas sim “joga para ganhar” (*Playing to Win*).

Até ao início desta dissertação não existia literatura sobre a aplicação a casos práticos da abordagem *Playing to Win* em micro-empresas. A literatura existente corresponde apenas à aplicação prática em grandes empresas. Assim, esta lacuna é vista como uma oportunidade para a realização deste trabalho de investigação.

O objetivo deste Trabalho Final de Mestrado é verificar a utilidade para a micro-empresa empresa P. Pereira & Magalhães, Lda, nas lojas São Bento’s Store e São Bento’s Kids, da aplicação adaptada da metodologia *Playing to Win*. Este modelo, com as devidas adaptações, é extremamente útil à empresa pois permite à gestão perceber quais os processos que são essenciais.

De forma a conseguir realizar o trabalho proposto será essencial conhecer a empresa, a sua estratégia e o seu modelo de gestão.

Após um maior e mais aprofundado conhecimento da empresa será possível compreender o seu modelo de gestão e perceber em que áreas a estratégia *Playing to Win* pode ser aplicável à empresa, tendo em vista ser aplicada quando essa aplicação seja útil à gestão.

# Capítulo 1 - A estratégia *Playing to Win*

Todas as empresas começam por definir a sua estratégia. A estratégia de uma empresa é constituída por um conjunto de ações que permitirão atingir os objetivos da empresa a longo prazo.

Alan Lafley e Roger Martin (2013) defenderam que a estratégia de uma empresa embora não seja complexa é difícil, uma vez que obriga a que sejam feitas escolhas específicas sobre o futuro.

Os autores criaram cinco questões estratégicas essenciais. Estas, devem ser abordadas de forma integrada e só assim será possível à empresa colocar-se em vantagem competitiva face aos seus concorrentes.

Os autores do livro "*Playing to Win: how strategy really works*", Roger L. Martin e A.G. Lafley, explicam que a estratégia de uma empresa só é eficaz se criar uma vantagem competitiva para a empresa. Isto significa que a estratégia permite à empresa não só destacar-se dos concorrentes, mas principalmente manter-se nesta posição de destaque a longo prazo.

A metodologia "*Playing to Win*" foi apresentada por Roger Martin e A.G. Lafley. Este conceito refere que a estratégia de uma empresa só é útil se permitir que a empresa se destaque dos seus concorrentes e se conseguir manter ao longo do tempo nesta posição de liderança.

Para conseguir que a sua estratégia seja eficiente a empresa deverá responder a cinco questões:

1. Qual é a sua ambição vencedora?

A empresa deve começar por definir de forma clara a sua estratégia.

2. Onde vai a empresa atuar/jogar?

A empresa deve escolher o mercado ou segmento de mercado onde vai jogar. Esta escolha é feita tendo em consideração a capacidade que a empresa tem de criar valor e de obter uma vantagem competitiva. Esta vantagem competitiva tem de ser sustentável a longo prazo, ou seja, tem de existir não só no curto prazo, mas, principalmente, a empresa tem de ter capacidade para a manter ao longo dos tempos.

### 3. Como a empresa vai ganhar?

A empresa deve identificar o que a distingue das empresas concorrentes e assim identificar como vai ganhar no mercado escolhido. A empresa pode destacar-se dos seus concorrentes de diversas formas: pela diferenciação dos produtos, através de uma liderança em custos (ou seja, a empresa consegue produzir a um custo inferior face aos seus concorrentes), ou pode até diferenciar-se dos seus concorrentes pelo atendimento ao cliente. Cada empresa deverá identificar através de que forma é capaz de criar valor para o seu cliente e assim destacar-se da concorrência.

### 4. Que recursos deve ter para vencer?

A empresa tem de identificar os recursos de que vai necessitar para conseguir vencer (como definido nas questões anteriores) e assim conseguir disponibilizar os recursos identificados.

### 5. Quais os sistemas de gestão que são necessários para apoiar as suas escolhas?

Para conseguir executar a estratégia a empresa vai precisar de recursos. Estes recursos podem ser processos, recursos internos ou sistemas. Sendo imprescindível que estes sejam um apoio a uma execução efetiva da estratégia que se irá traduzir no alcance da vantagem competitiva.

Como esta metodologia foi criada por Roger Martin e A.G. Lafley, o livro escrito pelos autores é a principal referência sobre o tema. Contudo esta

metodologia foi criada a pensar nas grandes empresas (com as quais ambos colaboravam). Ao realizar a pesquisa sobre literatura referente à aplicação prática desta metodologia ficou evidente que existe uma lacuna, uma vez que apenas é aplicada a grandes empresas não sendo aplicada em micro-empresas. Neste sentido, e sabendo que a estratégia não é algo limitado pela dimensão da empresa, este trabalho de pesquisa pretende completar esta lacuna, verificando da estratégia *Playing to Win* quais os processos (ou micro-processos) que são aplicáveis numa micro-empresa e que acrescentarão valor à gestão da mesma.

# Capítulo 2 - Metodologia

Este trabalho será elaborado com base numa metodologia qualitativa e foi realizado em três fases.

A primeira fase corresponde a uma breve abordagem teórica à estratégia *Playing to Win*.

Para a realização desta fase foram efetuadas diversas pesquisas da literatura existente sobre a estratégia *Playing to Win*.

A segunda fase consiste em conhecer a empresa.

Nesta fase foram realizadas diversas reuniões com a equipa de gestão de forma a conseguir perceber a empresa, a sua estratégia e toda a parte operacional (desde o contacto com os fornecedores até à venda). Ainda nesta fase foram realizados questionários de resposta aberta aos trabalhadores e a alguns clientes.

A terceira e última fase, corresponde à fase em que é cumprido o objetivo a que se propõe este trabalho de investigação, uma vez que correspondeu a uma análise crítica, em conjunto com a gestão da empresa, de forma a compreender quais os micro-processos que são aplicáveis na empresa.

# Capítulo 3 - A empresa P. Pereira & Magalhães, Lda

## 3.1. História

A empresa P. Pereira & Magalhães, Lda foi criada em abril de 2021. Contudo, a vertente empreendedora dos atuais sócios (Ana Cristina Sá e António Daniel Araújo) começou muito antes, sendo essencial compreendê-la para se perceber a estratégia da empresa.

A Dr.<sup>a</sup> Ana Cristina Sá, mestre em Ciências Farmacêuticas pela Universidade CESPU, no ano de 2015, ainda a exercer a sua profissão enquanto farmacêutica, verificou uma falha de mercado, em termos de oferta, na área da estética na Trofa (a sua área de residência). Como tal, decidiu aproveitar esta oportunidade de negócio e criar o instituto de beleza Body Skin. Desta forma começou a sobressair-se a vertente empreendedora da atual sócia da empresa. A abertura do instituto de beleza, numa das principais ruas da Trofa, foi divulgada no jornal local (Notícias da Trofa, como se pode verificar na figura seguinte) e na estação televisiva Trofa TV. Estas divulgações demonstram não só a importância do espaço, como ainda serviram de forma de divulgação do mesmo.

## Atualidade

## Body & Skin abriu portas na Rua Conde S. Bento

Se é daquelas pessoas que gosta de estar a par das últimas tendências em spa, beleza e cuidados pessoais o novo instituto de beleza Body & Skin é adequado para si. O espaço abriu portas na Rua Conde S. Bento e foi inaugurado na sexta-feira, 6 de março.



Body & Skin abriu no dia 6 de março na Rua Conde S. Bento

Depois de perceber que existia uma “lacuna” neste tipo de serviços no concelho da Trofa, a proprietária do instituto de beleza, Ana Sá, decidiu abrir o espaço dedicado “tanto a homens, como mulheres”.

Para colmatar as necessidades dos clientes, o Body & Skin tem à disposição uma vasta gama de tratamentos para o rosto e corpo. Destaque para as hidratações, máscaras, esfoliações, no que diz respeito ao rosto, ou gessoterapia, depilação, cavitação e radiofrequência, no caso do corpo. A nova loja oferece também serviços de epilação e luz pulsada, entre muitos outros serviços.

“Nada como passar no nosso espaço, até para conseguir entender qual a sua necessidade, fazer uma avaliação e saber qual

o tratamento mais indicado para o problema para a pessoa se sentir cada vez melhor para o seu bem-estar no dia a dia”, adiantou a proprietária.

A alta tecnologia usada nos tratamentos e os preços acessíveis são apenas algumas das vantagens do novo instituto de beleza. “Tentamos criar um serviço, usando tecnologia avançada a um custo baixo, ou seja, preços bem convidativos, uma vez que também nos aproximamos do verão, para tentarmos conseguir o objetivo que pretendem”, realçou Ana Sá.

O novo espaço está pronto para o receber de terça a sexta, das 10 às 20 horas, e ao sábado, das 9 às 20 horas, através de marcação.

*Figura 1 - Notícia da divulgação da abertura do Body Skin Trofa*

*Fonte: Jornal Notícias da Trofa de 13 de março de 2015*

Em 2022, ao pretender expandir o negócio a outras áreas o casal, Ana Cristina Sá e António Daniel Araújo, optou por adquirir uma empresa já existente em vez de criarem uma empresa de raiz. Esta opção, embora possa parecer estranha foi uma opção estratégica. Quando questionados sobre esta opção explicaram que

desta forma, perante os fornecedores já conseguiam ter melhores condições de pagamentos em comparação com as que teriam se iniciassem uma empresa nova sem qualquer histórico com os fornecedores.

Na área do têxtil, quando uma empresa nova aparece, os fornecedores exigem como condição de pagamento a opção “pronto pagamento” enquanto que a empresa P. Pereira & Magalhães, Lda já tinha condições de pagamento a crédito. Neste sentido, e já com a perspetiva de Fluxos de Caixa, foi mais vantajoso para os atuais sócios adquirirem uma empresa já com “bom nome” entre os fornecedores.

Desta forma, os atuais sócios da empresa P. Pereira & Magalhães, Lda optaram por adquirir esta empresa e fundir esta com a que detinham anteriormente.

Uma vez que a empresa tem duas áreas de negócio bastante diferentes, a estratégia da empresa está dividida em duas: uma para o Instituto de Beleza Body Skin e outra para as lojas São Bento’s Store e São Bento’s Kids. Neste sentido, foi combinado que a análise da estratégia *Playing to Win* seria exclusivamente aplicada às lojas São Bento’s Store e São Bento’s Kids.

### 3.2. Organigrama

O organigrama da empresa não está oficialmente divulgado, contudo, com a colaboração dos sócios, foi possível elaborá-lo (ver a figura seguinte).

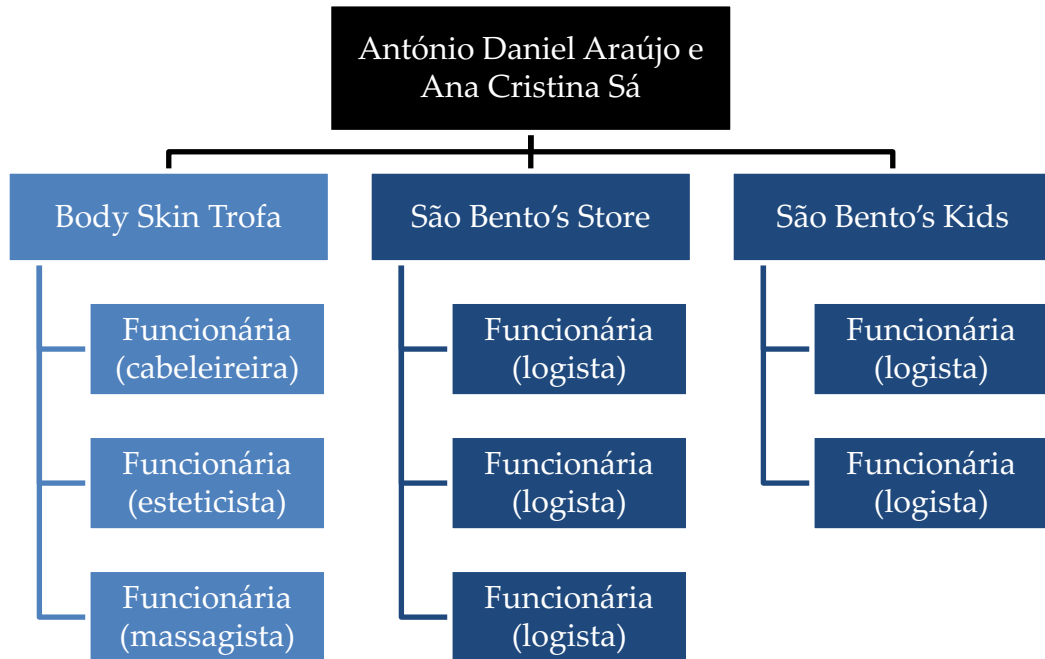


Figura 2 - Organigrama da empresa

Fonte: autoria própria

### 3.3. Missão, Visão, Valores

Uma vez que a empresa foi criada em 2021 e durante o ano de 2022 foi o ano de aquisição da mesma pelos atuais sócios, os mesmos, até à data de início desta dissertação, não tinham ainda definido formalmente a Missão, Visão e Valores da empresa. Como tal, o primeiro passo foi a definição destes três pilares da empresa.

A Missão, Visão e Valores de uma empresa são a sua identidade e a base da Estratégia. Como tal é essencial que estes quatro temas, que se encontram

interligados, sejam conhecidos não só pela equipa de gestão, mas também por todos os funcionários, uma vez que serão estes que os vão implementar no dia-a-dia.

## **Missão**

A Missão da empresa identifica o motivo da existência da empresa, ou seja, explica a finalidade da empresa assim como o que é que a empresa faz e quem são os seus destinatários. Embora seja “difícil, doloroso e arriscado” é essencial que a Missão seja clara (Drucker, 1980).

Desta forma foi definida a missão da empresa:

A Missão da São Bento’s Store e São Bento’s Kids é proporcionar aos seus clientes um espaço, físico e on-line, onde a excelência do atendimento personalizado e dos artigos proporcionam ao cliente momentos únicos de valorização pessoal.

*Fonte: autoria própria em conjunto com a empresa*

## **Visão**

A Visão da empresa é a forma como a empresa se vê a si própria e como pretende ser vista pela sociedade.

Desta forma foi definida a visão da empresa para a São Bento’s Store e São Bento’s Kids:

Ser uma referência de elegância para todas as mulheres.

*Fonte: autoria própria em conjunto com a empresa*

## Valores

Os Valores da Empresa correspondem a todos os valores que servem de guia à atuação da empresa, são as suas as normas de conduta.

Os valores da São Bento's Store e São Bento's Kids são 3:

Excelência – desde a seleção das peças de cada coleção até ao atendimento personalizado, a excelência é a palavra que está sempre presente

Elegância – este valor está presente não só nas peças que são vendidas, mas também na apresentação da loja e no atendimento

Respeito – o respeito está presente não só no atendimento (todos os clientes são tratados com respeito pelas suas singularidades) mas também nas relações com todos os *stakeholders* (como por exemplo fornecedores de mercadoria, prestadores de serviços e pessoal)

*Fonte: autoria própria em conjunto com a empresa*

### 3.4. As marcas vendidas

Uma vez que a São Bento's Store e São Bento's Kids pretendem apresentar-se no mercado como lojas nas quais os consumidores podem adquirir peças de roupa e calçado elegantes, sofisticados e de qualidade, a aposta em marcas de qualidade é essencial.

Neste sentido são diversas as marcas nacionais e internacionais vendidas nas lojas, tais como Access fashion, Cristina Barros, Cristina Ferreira, Exe Shoes, Flo Clo, Fracomina, Furla, Ice Play, Jijil, Michael Kors, Rue Madam Paris, Schutz, e Swallow.

Seguidamente, apresentam-se algumas das marcas vendidas. Contudo, frequentemente são adicionadas novas marcas ao portfolio da empresa. Este aumento da oferta permite acompanhar a necessidade de variedade dos clientes.



*Figura 3 - Logotipo de algumas das marcas vendidas nas lojas*

*Fonte: sites de cada uma das marcas*

Como o objetivo é atrair constantemente a atenção dos clientes (e novos clientes), semanalmente a empresa renova as montras das lojas. Desta forma, semanalmente, são apresentados novos artigos aos clientes/potenciais clientes. Nas próximas imagens constam alguns dos artigos vendidos nas lojas, fotografias das montras e fotografias dos interiores das lojas.



*Figura 4 - Alguns artigos vendidos nas lojas*

*Fonte: Instagram da loja São Bento's Store e São Bento's Kids*



*Figura 5 - Fotografia da montra da loja São Bento's Store*

*Fonte: fotografia cedida pela empresa*



*Figura 6 - Fotografia da montra da loja São Bento's Kids*

*Fonte: fotografia cedida pela empresa*

Como, para além das lojas físicas, a empresa vende através das suas redes sociais, torna-se essencial que estes clientes (a maioria dos clientes on-line são exclusivamente clientes on-line, nunca se tendo deslocada à loja física) estejam também sempre informados sobre a coleção. Neste sentido, diariamente, são colocadas diversas publicações nas redes sociais das lojas.

### 3.5. A Estratégia

A gestão estratégica de uma empresa consiste num processo de formulação e implementação de planos que servem de guia à empresa (Cardoso, 2003).

A estratégia da empresa é alinhada com base na Missão, Visão e Valores. A definição da estratégia é essencial para garantir uma posição competitiva (Matos, 2009), uma vez que é esta que orienta o funcionamento da empresa e permite, numa fase posterior, medir o desempenho da empresa.

A estratégia é definida em função de quatro perspetivas essenciais:

- Financeira: consiste na maximização da rentabilidade do investimento dos sócios
- Clientes: determinação do grau de satisfação dos clientes
- Processos Internos: identificação de potenciais problemas com os produtos, o tempo das entregas e inovação dos produtos
- Aprendizagem e crescimento: motivação do pessoal e melhoria do sistema de informação na empresa.

Desta forma a gestão estratégica consiste em 3 fases (Pinho, 2001):

- 1) Análise estratégica
- 2) Planeamento estratégico
- 3) Controlo da execução da estratégia

O planeamento estratégico corresponde à análise do ambiente interno e externo à empresa (Pinho 2001). Desta forma é essencial a análise SWOT.

### 3.6. Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão estratégica que permite à empresa comparar-se com os seus concorrentes. Tendo originalmente sido criada por Albert S. Humphrey em 1960, esta ferramenta tem vindo a ser desenvolvida e adaptada por vários autores ao longo dos anos. Esta ferramenta permite à empresa analisar o ambiente interno e externo. O acrónimo SWOT é originado pelas palavras em inglês: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

Tal como explicado por Markus Hofrichter (2017), a análise SWOT é vista por dois prismas diferentes, por um lado, a divisão entre fatores internos e externos, por outro, a divisão entre fatores positivos e negativos.

O ambiente interno é analisado através das Forças e Fraquezas e o ambiente externo é analisado através das Oportunidades e Ameaças.

Os fatores positivos correspondem às Forças e Oportunidades, enquanto os fatores negativos correspondem às Fraquezas e Ameaças.

A análise SWOT pode ser resumida da forma apresentada na tabela seguinte.

	Pontos positivos	Pontos negativos
Fatores internos	S <i>Strengths</i> - Forças	W <i>Weaknesses</i> -Fraquezas
Fatores externos	O <i>Opportunities</i> - Oportunidades	T <i>Threats</i> - Ameaças

Figura 7 - Análise SWOT

Fonte: autoria própria

Aquando do início desta dissertação, a empresas não tinha, formalmente, desenhada a análise SWOT. Embora o objetivo deste trabalho de pesquisa seja compreender a aplicabilidade prática da estratégia *Playing to Win* na empresa, tornou-se necessário desenhar a análise SWOT apenas como estudo complementar que permita conhecer melhor a empresa e a sua envolvente. Para tal, foram colocadas diversas perguntas, para cada uma das áreas e assim conseguiu-se construir a SWOT para a São Bento's Store (SBS) e São Bento's Kids (SBK).

De seguida, encontram-se resumidas as questões apresentadas à empresa para cada uma das áreas da análise SWOT assim como as respetivas respostas relativas às lojas São Bento's Store (SBS) e São Bento's Kids (SBK).

Strengths – Forças	
Fatores internos positivos	
Questões colocadas	Conclusão/Respostas
<p>Em que é que a SBS e a SBK são as melhores?</p> <p>Quais as competências que as funcionárias possuem que as distinguem e que permitem às lojas distinguirem-se?</p> <p>Que ligações as lojas têm que são benéficas?</p> <p>Qual é o poder de negociação com fornecedores?</p>	<p>São Bento's Store</p> <p>Distingue-se dos seus concorrentes pelo atendimento personalizado e pela variedade de marcas de alta qualidade, sendo a oferta variada (desde o estilo clássico ao desportivo).</p> <p>Cada uma das funcionárias está especializada num perfil específico de cliente. Esta especialização permite um atendimento personalizado diferenciado.</p> <p>São Bento's Kids</p> <p>As funcionárias, durante o atendimento, estão atentas não só aos clientes, mas também às crianças, o que permite conjugar as necessidades de ambos.</p> <p>Quer a SBS quer a SBK conhecem os seus concorrentes e, excecionalmente, quando uma das lojas precisa de um artigo específico que já não tem pode pedir a um concorrente (e vice-versa).</p> <p>O poder de negociação com os fornecedores é inexistente em ambas as lojas.</p>

Weaknesses -Fraquezas	
Fatores interno negativos	
Questões colocadas	Conclusão/Respostas
<p>O que é que a SBS e a SBK estão a fazer de menos bom?</p> <p>Que formação falta às funcionárias?</p> <p>Que ligações e alianças devem ter, mas ainda não têm?</p> <p>Em que áreas podem melhorar?</p>	<p>Como forma de evitar o excesso de stock, a opção da gestão é adquirir poucas peças de cada tamanho, o que pode causar problemas de falta de stock e, por consequência, afetar negativamente as vendas.</p> <p>Cada funcionária está especializada num perfil específico de cliente, o que se torna numa limitação.</p> <p>As alianças possíveis (com concorrentes) podem sempre ser expandidas a mais concorrentes.</p> <p>Sem dúvida que a formação dos funcionários é uma das áreas que pode ser melhorada (e com um impacto mais imediato nas vendas).</p>

## Opportunities - Oportunidades

### Fatores externos positivos

Questões colocadas	Conclusão/Respostas
<p>Que mudanças no ambiente externo podem ser exploradas?</p> <p>Que fraquezas dos concorrentes podem ser usadas a favor?</p> <p>Que novos mercados podem estar a aparecer?</p>	<p>O fornecedor “As coisas pelo nome”, fornecedor que vende diversas das marcas (como Fracomina, BSB e Access Fashion) tem apostado na publicidade. Isto tem-se verificado nas redes sociais, mas também nos outdoors colocados estrategicamente em Matosinhos (perto do Norteshopping) e em Lisboa.</p> <p>O facto de os concorrentes não apostarem no atendimento personalizado é uma fraqueza dos concorrentes e uma das características que distingue a SBS e a SBK.</p> <p>As marcas vendidas na SBS e SBK são marcas de renome e conhecidas dos consumidores. Contudo, a entrada constante de novas marcas é uma oportunidade de diversificação da oferta face aos concorrentes.</p> <p>O mercado on-line permite ter acesso a um elevadíssimo número de potenciais clientes.</p>

Threats - Ameaças	
Fatores externos negativos	
Questões colocadas	Conclusão/Respostas
<p>O que é que os concorrentes podem fazer para prejudicar a SBS e a SBK?</p> <p>Que nova legislação poderá prejudicar os interesses das lojas?</p> <p>Que mudanças sociais podem apresentar uma ameaça?</p> <p>Como é que o ciclo económico pode afetar as lojas?</p>	<p>Se os concorrentes praticarem uma margem ligeiramente inferior, os clientes podem optar por adquirir os artigos na concorrência. Este mercado apresenta uma concorrência elevada.</p> <p>Não foi identificada nenhuma lei que possa afetar negativamente o negócio.</p> <p>Por norma a época natalícia, Páscoa e início de junho (que corresponde ao início das férias) são épocas de maiores vendas. Para além disso, a época de saldos é uma época em que o volume de vendas é elevado, embora a margem seja bastante inferior.</p> <p>Contudo, por norma o ciclo económico é bastante estável, havendo clientes habituais que mensalmente adquirem bens na SBS e SBK.</p>

Após esta análise detalhada é possível criar a análise SWOT da empresa, para as lojas São Bento's Store e São Bento's Kids, como se pode verificar na imagem seguinte.

	Pontos positivos	Pontos negativos
Fatores internos	<p><u>Strengths – Forças</u></p> <p>Atendimento personalizado Relação com os concorrentes</p>	<p><u>Weaknesses -Fraquezas</u></p> <p>Poucas unidades em stock Atendimento especializado em nichos específicos</p>
Fatores externos	<p><u>Opportunities – Oportunidades</u></p> <p>Marketing feito diretamente pelas marcas vendidas nas lojas Os concorrentes não têm atendimento personalizado Mercado on-line ilimitado</p>	<p><u>Threats – Ameaças</u></p> <p>Preços dos produtos inferiores nos concorrentes</p>

*Figura 8 - Resumo da Análise SWOT*

*Fonte: autoria própria*

# Capítulo 4 - Aplicação da estratégia

## *Playing to Win* à empresa

Como referido anteriormente, para conseguir que a sua estratégia seja eficiente a empresa deverá responder às cinco questões que a colocarão em vantagem competitiva (Martin, R., e Lafley, A. G. (2013)).

Neste caso, sabendo que o objetivo deste trabalho é perceber como a estratégia *Playing to Win* pode ser útil numa micro-empresa, foi necessário começar por explicar à empresa esta estratégia. Em conjunto com a empresa foi realizada a análise, reflexão e conclusão sobre cada uma das perguntas. Desta forma foi possível conhecer melhor a empresa e compreender quais as áreas desta estratégia que são úteis à equipa de gestão.

### **4.1. Qual é a sua ambição vencedora?**

A resposta a esta questão vai definir a estrutura de todas as outras escolhas. A empresa tem de definir em que área se quer distinguir dos seus concorrentes e como o pretende fazer.

Tal como explicado por Martin e Lafley (2013), a empresa deve começar por definir o seu objetivo, identificar a sua aspiração motivadora.

Se uma empresa não tiver como objetivo ganhar, está a desperdiçar o tempo dos seus funcionários e dos seus sócios/investidores. Desta forma, é essencial que o conceito abstrato que é “ganhar” seja convertido em ambições realistas. Estas ambições vão ser o ponto de partida na definição de como pretende vencer. A

definição das ambições permite ainda que cada funcionário tenha uma visão global e perceba como a sua parte contribui para um todo maior.

Convém evidenciar que, as ambições devem ser projetadas para durarem algum tempo, o que não invalida que possam ser revistas ao longo do tempo.

O propósito da empresa deve começar por estar orientado para o cliente e não para o lucro. Um exemplo de uma declaração de missão é a da Nike: “Trazer inspiração e inovação a todos os atletas do mundo”. A esta frase é adicionada a explicação “Se tens um corpo, és um atleta”. Neste exemplo fica evidente que a Nike pretende chegar a todos os atletas e não a apenas alguns.

Assim, pode-se resumir:

- a aspiração vencedora define-se como o que a empresa deve e não deve fazer;
- a empresa deve jogar sempre para ganhar. Para tal é essencial definir o que é vencer no seu contexto;
- a empresa tem de criar aspirações de forma a ligar o objetivo da sua existência com funcionários e clientes.

Para a São Bento’s Store e São Bento Kids:

- a) jogar para ganhar é o seu lema. Daí a empresa estar sempre atenta aos seus concorrentes diretos, mas também aos concorrentes que têm uma maior dimensão e maior presença a nível nacional;
- b) a sua ambição consiste em garantir ao seu cliente uma experiência única.

A resposta à pergunta “O que é ganhar para a São Bento’s Store e para a São Bento’s Kids?” pode ser resumida numa única frase:

“Ser a loja de roupa/calçado preferida dos nossos clientes”

## 4.2. Onde vai a empresa atuar/jogar?

Esta questão e a seguinte estão associadas, uma vez que formam a base da estratégia e são críticas na sua formulação.

Nesta fase, a empresa tem de definir em que campo quer jogar para assim atingir a sua aspiração.

Ao definir onde pretende jogar a empresa está a definir onde vai competir: em que mercados, com que clientes, quais os canais e categorias de produtos. Esta definição é essencial, uma vez que nenhuma empresa pode atuar em todos os mercados, para todos os consumidores, com todos os produtos e ainda conseguir ser vencedora. A empresa pode ter uma estratégia mais estreita ou mais alargada, mas nunca poderá ser global.

A não definição de uma estratégia pode fazer com que a empresa disperse a sua atividade. Esta dispersão pode causar uma perda de rentabilidade. Esta situação aconteceu na Procter & Gamble quando no início de 1990, a empresa optou pela globalização e fê-lo através de diversas aquisições. Estas aquisições foram realizadas sem foco estratégico o que fez com que a empresa estivesse a aumentar o seu leque de produtos, mas esta diversidade não tinha por base a estratégia da empresa e, como tal, estava a causar um impacto financeiro bastante negativo. Tal como disse Charlie Pierce, em 2001, quando foi presidente de cuidados domésticos globais na Procter & Gamble:

“Se não podemos obter um retorno decente do negócio existente, devemos sair totalmente do negócio”.

Este exemplo permite perceber que, até nas grandes empresas, a não definição correta de “onde jogar” pode ter um impacto extremamente negativo.

Para definir onde quer jogar, o seu campo de jogo estratégico, a empresa deve identificar:

- Segmentos de consumidores: identificar os grupos de consumidores que são o alvo (homem, mulher e faixa etária);
- Geografia/região: em que países ou regiões. Pode ser a nível local, nacional, internacional, países desenvolvidos ou países em desenvolvimento;
- Tipo de produtos: podendo ser linhas específicas de produtos ou diversos produtos;
- Canais de distribuição.

A resposta à pergunta “Onde devem jogar a São Bento’s Store e a São Bento’s Kids?” é dividida em função do canal de venda:

Para a loja física

“Mulheres, maiores de 18 anos, residentes no distrito do Porto, consumidoras de vestuário/calçado de gama média e média-alta”

Para a loja on-line

“Mulheres, maiores de 18 anos, residentes em Portugal, consumidoras de vestuário/calçado de gama média e média-alta”

Embora o foco da São Bento’s Store e da São Bento’s Kids sejam mulheres, é sabido que, em determinadas alturas, os seus consumidores são também homens e crianças. Por exemplo em épocas festivas como o São Valentim, Páscoa e Natal é expectável que os homens procurem prendas para as suas namoradas/esposas e outros familiares. Contudo, isto significa apenas que nestas datas específicas a empresa aumenta temporariamente o seu foco, mas não o muda.

### 4.3. Como vai ganhar?

A escolha de “Como ganhar” é indissociável da questão anterior (“Onde jogar”) e reforçam-se mutuamente. É essencial a empresa ter sempre presente que o objetivo é ganhar na área escolhida e não no geral.

Nas empresas cujas estratégias estão trabalhadas e são, frequentemente analisadas, a escolha de “como” e “onde” estão ajustadas de forma a fortalecer a empresa. É essencial que a escolha de “como ganhar” esteja alinhada com as especificidades da empresa, tornando a resposta a esta questão quase impossível de copiar pelos concorrentes.

Segundo Michael Porter (1992) existem dois tipos de vantagem competitiva: pelo baixo custo ou pela diferenciação.

A vantagem competitiva originada pelo baixo custo significa que a empresa consegue vender os mesmos produtos que os seus concorrentes (ou equiparáveis), mas como tem custos de produção inferiores consegue vendê-los a um preço inferior. Desta forma, o cliente prefere adquiri-los à empresa apenas pelo facto de o preço ser mais baixo.

Uma empresa que opte pela vantagem competitiva pela diferenciação significa que os seus produtos/serviços são percecionados pelos clientes como sendo superiores/com um valor superior ao dos seus concorrentes. Esta estratégia está presente, por exemplo, na Starbucks em que um café tem um custo de cerca de 3€ ou, aplicando aos artigos vendidos na São Bento’s Store, uma carteira de senhora da marca Iceberg tem um preço de venda ao público de cerca de 600.

A diferenciação de um produto ou serviço é impulsionada, entre outros, por fatores como o desempenho do produto, design, qualidade, marca e publicidade.

A resposta à pergunta “Como vai ganhar a São Bento’s Store e a São Bento’s Kids?” pode ser resumida numa única frase:

“A diferenciação pelo atendimento personalizado é a vantagem competitiva que distingue a São Bento’s Store e a São Bento’s Kids dos seus concorrentes”.

Na prática, a vantagem competitiva originada pela diferenciação no atendimento implica a dedicação e formação constantes de todas as funcionárias. Cada funcionária tem o seu grupo de clientes com o qual mantém um contacto personalizado e regular, o que reforça a diferenciação face aos concorrentes.

## 4.4. Que recursos deve ter para vencer?

Nesta fase, a empresa deve identificar os recursos necessários para vencer, por outras palavras, quais os recursos (atividades e competências) necessários para apoiar as escolhas estratégicas.

A São Bento's Store e São Bento's Kids identificaram 4 recursos essenciais:

- i. *Compreender os consumidores.* Conhecer os clientes, identificar as suas necessidades não satisfeitas e assim apresentar os produtos que permitem satisfazer essas necessidades (distinguindo-se assim dos seus concorrentes).
- ii. *Disponibilizar marcas de valor para o consumidor.* Disponibilizar marcas de renome com valor para o consumidor é essencial. O valor que o consumidor dá é subjetivo e é atingido através da publicidade e marketing. A divulgação das marcas já existentes e de novas marcas é feita não só pela SBS e SBK nas lojas e nas redes sociais, mas também (e com um impacto bastante positivo) pelas próprias marcas.
- iii. *Inovar.* Com a ideia de apresentar ao consumidor produtos inovadores significa que no momento em que a empresa escolhe os artigos de cada coleção que pretende apresentar aos clientes, irá tentar optar por artigos diferentes dos seus concorrentes.
- iv. *Estabelecer parcerias e conhecer o mercado com os clientes e fornecedores.* As parcerias são uma forma de divulgação essencial. Estas parcerias são diversas, desde parcerias com locais inovadores para fotografar ou parcerias com *influencers*. Uma das parcerias estabelecida foi com a Câmara Municipal da Trofa, tendo sido permitido fotografar algumas coleções nas instalações da mesma. As parcerias com *influencers*, cada vez mais comuns na atualidade, são formalizadas quer diretamente pela

empresa (por exemplo através de uma concorrente de um *reality show*) quer por algumas das marcas vendidas pela empresa.

#### **4.5. Que sistemas de gestão são necessários para apoiar as suas escolhas?**

Por último, mas não menos importante, a empresa deve identificar os sistemas que promovem, apoiam e avaliam a sua estratégia. Os sistemas de gestão têm, obrigatoriamente, que ser concebidos de forma a conseguirem apoiar as escolhas feitas anteriormente.

Para conseguir ganhar no mercado, depois de ter definido a sua ambição, onde vai jogar, como vai ganhar e quais os recursos, é essencial a empresa ter um sistema robusto para criar, rever e comunicar a estratégia. A empresa precisa de estruturas que apoiem os seus recursos assim como de medidas específicas para garantir que a estratégia definida funciona. São os sistemas de gestão que vão garantir uma ação eficaz em toda a empresa, caso contrário, a estratégia não passa de uma lista de metas que podem ou não ser alcançadas.

Neste sentido, a gestão da São Bento's Store e da São Bento's Kids identificou as reuniões de equipa como o sistema essencial. Atualmente estas reuniões ocorrem de forma ocasional e não programada. Assim sendo, a empresa pretende definir uma periodicidade semanal para as mesmas e explicar o objetivo das mesmas às funcionárias. Estas reuniões permitem um diálogo sobre a estratégia. Para além de garantir a clarificação sobre a estratégia da empresa, estas reuniões garantem que todos os elementos da equipa têm a possibilidade de partilhar ideias sobre oportunidades estratégicas. Estas opções permitem um diálogo entre a gestão e as funcionárias.

Após esta reflexão, foi possível criar a tabela da cascata de escolhas encadeadas com as cinco escolhas da P. Pereira & Magalhães, Lda para a São Bento's Store e São Bento Kids.

Qual é a ambição vencedora?

“Ser a loja de roupa/calçado preferida dos nossos clientes”

- Permitir aos seus clientes sentirem-se únicos e valorizados
- Tornar-se líder nas vendas de artigos de gama média-alta
- Vencer tanto na loja física como na loja on-line

Onde vai jogar?

- Loja física: “Mulheres, maiores de 18 anos, residentes no distrito do Porto, consumidoras de vestuário/calçado de gama média e média-alta”
- Loja on-line: “Mulheres, maiores de 18 anos, residentes em Portugal, consumidoras de vestuário/calçado de gama média e média-alta”

Como vai vencer nos mercados escolhidos?

“A diferenciação pelo atendimento personalizado é a vantagem competitiva que distingue a São Bento's Store e a São Bento's Kids dos seus concorrentes”

Que recursos devem estar disponíveis para vencer?

- Inovar
- Estabelecer parcerias e conhecer o mercado com os clientes e fornecedores

Que sistemas de gestão são necessários?

- Reuniões de equipa que permitam a divulgação da estratégia e comunicação nos dois sentidos (sócios-funcionárias e vice-versa)

*Figura 9 - Cascata de escolhas encadeadas da empresa*

*Fonte: autoria própria*

# Capítulo 5 – Verificação prática da estratégia *Playing to Win*

Após a análise realizada, foi possível compreender que, como expectável, a estratégia *Playing to Win* pode (e deve) ser aplicada na empresa. Contudo, isto significa uma aplicação parcial, ou seja, apenas nos processos identificados pela empresa como sendo úteis para a gestão da mesma.

Neste sentido, foram identificados pela empresa os processos que se apresentam como vantajosos para a gestão.

Sendo o atendimento personalizado o elemento diferenciador face à concorrência, a empresa considerou essencial:

- a) Verificar se a visão que os trabalhadores têm da empresa corresponde à forma como a mesma definiu a sua estratégia;
- b) Verificar se a visão que os clientes têm da empresa corresponde à forma como a mesma pretende ser vista;
- c) Reuniões de equipa.

Só havendo este alinhamento será possível concluir que a estratégia *Playing to Win* está a ser aplicada de forma eficiente (embora parcialmente aplicada). Caso haja uma discordância, a empresa deverá rever todo o trabalho realizado e redefinir os pontos essenciais para garantir o alinhamento.

## 5.1. Validação da estratégia - Trabalhadores

Por forma a perceber como a empresa é vista pelos seus funcionários, foi realizado um inquérito às 5 funcionárias (da São Bento's Store e da São Bento's Kids). Embora os sócios trabalhem na empresa, uma vez que a estratégia foi definida por eles, os mesmos foram excluídos do questionário.

O questionário realizado às trabalhadoras continha quatro perguntas de resposta aberta:

- a) Quando entra um cliente (novo ou habitual) na loja, como é feito o atendimento?
- b) Considera que a concorrência é uma ameaça? Para a loja física ou on-line? Porquê?
- c) Na sua opinião, o que distingue a São Bento's Store e/ou a São Bento's Kids da concorrência?
- d) O que considera que deveria ser melhorado na empresa?

As respostas detalhadas encontram-se no Anexo 1.

Analisando as respostas obtidas pode-se concluir que:

- na definição da estratégia *Playing to Win*, a empresa identificou o atendimento personalizado como o que a distingue da concorrência. Contudo, esta característica não é identificada, por todas as funcionárias, como o elemento diferenciador.

Após ter percebido este desalinhamento, a gestão decidiu atuar por forma a colmatar esta falha.

Esta atuação será realizada em várias etapas.

Numa primeira fase, a empresa vai utilizar as reuniões de equipa. Estas foram definidas como essenciais e, após este trabalho de investigação, passaram a ser realizadas semanalmente, para relembrar à equipa que o atendimento personalizado é o que distingue a empresa dos seus concorrentes.

Numa segunda fase, a empresa vai reforçar a formação. O objetivo é que cada funcionária melhore a sua forma de atendimento e perceba que é isso que faz com que os clientes desejem comprar na empresa e não nos seus concorrentes. Durante a formação, e para que a mesma seja vista de forma positiva, a empresa vai usar exemplos de clientes atuais que deixaram de adquirir bens na concorrência. No próximo ponto deste capítulo, estão evidenciados os resultados dos questionários realizados aos clientes. Estes serão também usados na formação como forma de motivação e de identificação de aspetos que têm que ser melhorados.

Numa terceira fase, a empresa vai realizar novamente os questionários para perceber o impacto das ações tomadas. A empresa considera que, trimestralmente será a periodicidade correta para os realizar.

Neste sentido, a empresa identificou um processo que tem de melhorar e quais as medidas que irá tomar nesse sentido. É essencial reforçar que, esta procura por este alinhamento entre a estratégia e a visão que os trabalhadores têm da empresa, será algo que a empresa está agora a implementar e que, obviamente, será um processo para manter.

## 5.2. Validação da estratégia - Clientes

Outro stakeholder extremamente importante são os clientes. De forma a perceber como a empresa é vista pelos seus clientes, foi realizado um inquérito a 5 clientes (da São Bento's Store e da São Bento's Kids). Por questões de confidencialidade, o nome das clientes não está identificado e apenas estão identificadas as características gerais (idade e cliente habitual/primeira vez como cliente). Por questões práticas, não foi possível aplicar o questionário a clientes exclusivamente on-line).

O questionário realizado às clientes contém quatro perguntas:

- a) Qual a sua loja de roupa/calçado preferida? É essa a loja que recorre primordialmente?
- b) Como classifica o atendimento nas lojas São Bento's Store/São Bento's kids?
- c) Como classifica a qualidade e as marcas dos artigos vendidos nas lojas São Bento's Store/São Bento's kids?
- d) O que a faz optar por adquirir os artigos nas lojas São Bento's Store/São Bento's kids?

As respostas detalhadas encontram-se no Anexo 2.

Através da análise das respostas obtidas conclui-se que:

- i. A resposta à questão "Qual é a ambição vencedora da empresa?" verificou-se que a ambição vencedora da empresa é "Ser a loja de roupa/calçado preferida dos nossos clientes". Contudo, através da

amostra de clientes que responderam ao questionário, isso não acontece na maioria das clientes.

ii. A resposta à questão “Como vai ganhar?” a empresa identificou o atendimento personalizado como sendo a sua vantagem competitiva, o elemento diferenciador face à concorrência. De acordo com o inquérito realizado, o atendimento é visto como o fator diferenciador pela positiva.

iii. A resposta à questão “Que recursos deve ter para vencer?” a empresa considerou, entre outro, “Disponibilizar marcas de valor para o consumidor” e pelo questionário verifica-se que os clientes identificam a qualidade das marcas vendidas.

Após esta amostragem, a empresa percebeu que ao invés do pretendido, não é a loja preferida dos seus clientes. Contudo, os clientes reconhecem o atendimento personalizado como um elemento diferenciador e identificam a qualidade das marcas vendidas.

Ao verificar que as lojas ainda não são vistas como preferidas, a gestão decidiu que irá trabalhar para colmatar esta situação através de três ações.

- 1) No início de cada temporada, a empresa irá realizar, para os clientes habituais, um evento de “pré-temporada”. O objetivo é mostrar as peças que irão estar disponíveis durante a próxima época. Esta ações espera-se que aumente a fidelização dos clientes. Este evento estará disponível quer presencialmente quer *on-line*.
- 2) Num âmbito mais regular, a empresa pretende proporcionar, perante marcação prévia, que as clientes possam ter um horário de atendimento diferente do horário habitual.
- 3) Providenciar serviços de consultoria de imagem. Estes serviços poderão ser presenciais ou *on-line* e permitirão às clientes serem

acompanhadas nas suas compras por um profissional que as irá aconselhar, em função do seu gosto pessoal e das características físicas.

Os pormenores destas medidas ainda estão em análise pela gestão, mas a mesma decidiu que, trimestralmente, irá verificar a evolução da visão que os clientes têm da empresa. Estas reavaliações trimestrais significam que as ações terão de ser também adaptadas trimestralmente.

### **5.3. Reuniões de equipa**

Durante este trabalho, a gestão da empresa apercebeu-se que era essencial melhorar a comunicação com a equipa.

Neste sentido, foi decidido que semanalmente serão realizadas reuniões de equipa onde estarão presentes todas as funcionárias e os sócios. Estas reuniões terão agendas variadas, mas nesta primeira fase, o objetivo é partilhar com as funcionárias o resultado deste trabalho de investigação, perceber em que pontos é necessário trabalhar (interna e externamente) e as ações, definir objetivos e estabelecer ações para que sejam atingidos. Nestas reuniões, o objetivo é que a comunicação seja nos dois sentidos, ou seja, da gestão para as funcionárias e vice-versa. Desta forma, não só a gestão poderá explicar os tópicos a melhorar como ainda é expectável que as funcionárias apresentem ideias de melhoria. Esta grande alteração na calendarização das reuniões, na possibilidade de comunicação e envolvimento das funcionárias prevê-se que tenha efeitos bastante positivos no imediato, mas principalmente a longo prazo. Possibilitará um maior alinhamento entre a gestão e as funcionárias e espera-se que sirva também como elemento motivador.

# Capítulo 6 – Conclusões e sugestões para investigações futuras

Este trabalho de investigação teve como principal contributo para a literatura a verificação numa micro-empresa de como a aplicação da estratégia *Playing to Win* pode ser útil à gestão.

Nas pequenas empresas, ao invés das grandes multinacionais, nem sempre os gestores/sócios fazem este tipo de análise (tal como verificado na empresa, várias áreas não estavam formalmente definidas). Ora, a aplicação prática de um tema que, por norma, é aplicado em grandes empresas permite a qualquer empresa, independentemente do seu tamanho, garantir que os seus objetivos estão a ser atingidos.

Para definir a estratégia *Playing to Win*, a empresa teve de refletir sobre cada uma das perguntas e assim conseguiu defini-la e adaptá-la à sua realidade.

Verificou-se, tal como expectável, que a estratégia *Playing to Win* apresenta uma complexidade que não é aplicável na íntegra a uma micro-empresa. Contudo, em conjunto com a equipa de gestão tornou-se notório que alguns dos temas desta estratégia seria uma mais-valia se aplicados.

Neste sentido, a empresa identificou apenas os processos que lhe são úteis e cuja aplicação terá impacto. Sendo uma micro-empresa, a análise custo-benefício da aplicação deste modelo é ainda mais importante, uma vez que os recursos são bastante mais limitados do que numa grande empresa. Para além disso, é essencial que a empresa decida aplicar apenas processos que sejam úteis e que permitam obter o efeito desejado pela gestão. Todos os processos e ações definidas serão regularmente revistos. Só assim a empresa terá vantagens

(nomeadamente face aos concorrentes com o mesmo tamanho) em aplicar esta metodologia e pode-se assim afirmar que está a aplicar a estratégia *Playing to Win* de forma completa e vencedora.

Desta forma, este trabalho permitiu à equipa de gestão compreender que a aplicação da estratégia *Playing to Win*, adaptada à sua realidade, permite uma melhoria dos processos internos objeto de análise. Assim, esta reflexão permitiu à empresa compreender como pode melhorar internamente e assim garantir o seu sucesso.

O contributo deste trabalho de investigação consiste na verificação da utilidade da aplicação da estratégia *Playing to Win*, de forma adaptada, a micro-processos numa micro-empresa. Esta utilidade ficou evidente porque permitiu à gestão de uma micro-empresa identificar quais os processos internos poderiam ser melhorados e, na prática, implementar essas melhorias. Esta melhoria dos processos permitiu uma melhoria da comunicação da estratégia e alinhamento do funcionamento da empresa.

Devido à dimensão da empresa, ao tentar perceber que macro-processos poderiam ser melhorados (por exemplo, todo o processo de compras), ficou claro que para a dimensão da empresa é essencial melhorar os micro-processos e não os macro-processos. Esta decisão por parte da gestão foi explicada pelo fato de os macro-processos serem mais difíceis de controlar.

Para além disto, tal como referido pelos autores, a estratégia de uma empresa só é eficaz se criar vantagem competitiva para a empresa e, para a empresa em análise, a adaptação às suas características da metodologia *Playing to Win* permitiu rever os processos internos e assim destacar-se face aos concorrentes.

Neste sentido, fica evidente que, aquando do início deste trabalho, não existiam aplicações deste metodologia a micro-empresas por se considerar que a sua dimensão não permitiria a aplicação de um modelo complexo. Contudo, este trabalho permitiu concluir que, de forma adaptada, a aplicação desta metodologia é extremamente útil à gestão de uma micro-empresa. Sabendo que o tecido empresarial português é constituído por diversas micro-empresas, futuras investigações poderão passar pela aplicação da metodologia *Playing to Win*, de forma adaptada a outras micro-empresas, nomeadamente em áreas de negócio diferentes.

# Bibliografia

Cardoso, Luís 2003. **Gestão estratégica das organizações** (6a edição). Lisboa: editorial Verbo

Drucker, Peter F. 1980. **Inovação e Gestão**. Editorial presença

Hamel, G., & Prahalad, C. K. 1990. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, 68(3), 79-91.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. 1994. Competing for the Future. **Harvard Business Review Press**.

Hofrichter Markus. 2017. **Análise SWOT**. Editora Simplíssimo

**Jornal Notícias da Trofa** de 13 de março de 2015

Martin, R., & Lafley, A. G. 2013. *Playing to Win: How Strategy Really Works*. **Harvard Business Review Press**.

Matos, L. e Ramos, I. 2009. **Medir para gerir - O Balanced Scorecard em Hospitais**. Edições Sílabo.

Porter, M.E. 1990. **The Competitive Advantage of Nations**. London: Macmillan.

Porter, Michael. 1992. **Vantagem competitiva: criando e sustentado um desempenho superior**. Editora Campus

Pinho, Luís. 2001. **Estratégia empresarial**. Editora sílabo

Rumelt, R. P. 2011. **Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters**. Crown Business.

# Anexos

## ANEXO 1 – Respostas das funcionárias ao inquérito realizado.

Por forma a garantir a confidencialidade das respostas, cada questionário foi identificado com um número e a trabalhadora não foi identificada.

*Questão 1: Quando entra um cliente (novo ou habitual) na loja, como é feito o atendimento?*

Resposta da Funcionária 1: Depende. Por norma estamos duas pessoas na loja. Se estivermos as duas livres e for um cliente habitual, é atendido por quem costuma atender normalmente. Se for um cliente novo é indiferente quem atende. Tentamos sempre atender de forma simpática. Quando é um cliente novo tentamos perceber os gostos da pessoa. Quer seja um cliente novo ou habitual, mesmo que a pessoa venha com a ideia de adquirir apenas uma peça tentamos sempre mostrar outras peças que se enquadrem com a referida peça, de forma a mostrar à pessoa diversas formas de usar a peça.

Resposta da Funcionária 2: Por norma estou eu e a Funcionária 1 na loja e se for um cliente habitual, que já está assignado a uma de nós é essa que atende. Se for um cliente novo depende. Ela está mais vocacionada para uma faixa etária/estilo mais desportivo, mas eu estou mais vocacionada para cliente com um estilo mais clássico. Por isso se for uma cliente nova tentamos perceber o estilo da cliente e em função dele vai a que estiver mais vocacionada.

Resposta da Funcionária 3: De forma educada.

Resposta da Funcionária 4: É igual. Tento sempre ser atenciosa e perceber como posso ajudar o cliente.

Resposta da Funcionária 5: Atendo todos os clientes da mesma forma: com um sorriso!

*Questão 2: Considera que a concorrência é uma ameaça? Para a loja física ou on-line? Porquê?*

Resposta da Funcionária 1: Não! Até nos acontece muitas vezes as clientes habituais mostrarem-nos peças, de marcas que vendemos, que viram noutras lojas e perguntarem se temos. Mas agora que penso nisso, na loja on-line muitas vezes perguntam-nos se temos um determinado artigo e depois de respondermos não dizem mais nada. Mas acho que é normal, deve ser a verificar preços.

Resposta da Funcionária 2: Sim, claro! Há muitas marcas no mercado e o risco de as nossas clientes preferirem outras marcas é grande. Por isso tento sempre lembrar que só trabalhamos com marcas de excelência. Assim a cliente sabe que aqui vai sempre encontrar apenas a melhor qualidade. Para além disso, do que sei (as clientes mais comunicativas contam) que na maioria das lojas tentam “apenas vender”, nós só sugerimos se fizer sentido. Já aconteceu várias de a cliente pedir uma opinião e se ficar mal eu digo. Do que tenho percebido, perdemos aquela venda, mas ganhamos a cliente porque as clientes querem sinceridade, querem uma opinião como se fosse de uma amiga.

Resposta da Funcionária 3: Não. Porque nós temos melhores artigos.

Resposta da Funcionária 4: Claro que sim! Obviamente não temos exclusividade de nenhuma marca/artigo e isso faz com que facilmente os clientes possam comprar noutras lojas. Noto que as clientes habituais não o fazem, mas se for uma cliente nova (principalmente on-line), se um concorrente fizer 0,10€ mais barato preferem o concorrente.

Resposta da Funcionária 5: Sim. Nesta área a concorrência é feroz.

*Questão 3: Na sua opinião, o que distingue a São Bento's Store e/ou a São Bento's Kids da concorrência?*

Resposta da Funcionária 1: Sem dúvida o atendimento. Nós tentamos sempre perceber os gostos da pessoa e mostrar várias opções. Temos até algumas clientes que eram clientes das lojas concorrentes e passaram a ser só nossas clientes porque dizem que nós conseguimos sempre encontrar as peças certas para elas. Também temos o cuidado, quando as clientes nos autorizam, a enviar mensagens a mostrar peças novas que consideramos que são as ideias para a cliente. E quase sempre acertamos!

Na loja on-line é mais complicado perceber o gosto dos clientes.

Resposta da Funcionária 2: Do que as clientes dizem o nosso atendimento é melhor. Não só por sermos muito simpáticas (risos), mas porque tentamos sempre perceber o que pode ser o melhor para a cliente. Ainda há pouco tempo uma cliente passou aqui para ver uma t-shirt e acabou por levar a t-shirt, um par de calças e um casaco (e já lhe mostrei as sapatilhas que vão chegar em breve) disse que gostava disto, que mostrávamos sempre várias combinações que ficam bem.

Resposta da Funcionária 3: Os artigos. Temos as melhores marcas.

Resposta da Funcionária 4: Tentamos ter um atendimento único!

Resposta da Funcionária 5: O atendimento. Tentamos sempre conhecer os clientes e as suas necessidades

*Questão 4: O que considera que deveria ser melhorado na empresa?*

Resposta da Funcionária 1: Acho que precisamos de melhorar as fotografias, talvez contratar mais alguém ou alguém especializado na área. A maioria das clientes, quer da loja física quer da loja on-line, acabam por comprar porque viram fotografias nas nossas publicações e gostaram. Diria que 99% das nossas clientes da loja física seguem as nossas redes sociais, por isso é essencial termos

uma presença excelente! Temos de ter as melhores fotografias, mostrar os melhores conjuntos!

Resposta da Funcionária 2: Precisamos de mais outra pessoa porque quando uma de nós está de férias (ou precisa de faltar) é muito complicado uma única pessoa estar na loja e gerir as redes sociais.

Resposta da Funcionária 3: Nada. Acho que tudo funciona bem.

Resposta da Funcionária 4: Formação! Há colegas que não sabem fazer o atendimento ao público, que se aparecer um cliente que tem um gosto diferente do seu não sabem o que fazer.

Resposta da Funcionária 5: Precisamos de perceber melhor qual o objetivo dos sócios, se querem continuar apenas com duas lojas ou se querem abrir mais lojas, por exemplo noutras cidades.

## ANEXO 2 – Respostas das clientes ao inquérito realizado.

<i>Questão 1: Qual a sua loja de roupa/calçado preferida? É essa a loja a que recorre primordialmente?</i>
Resposta da Cliente 1 (37 anos, cliente habitual) Sem dúvida a São Bento's Store. Não, depende do valor que estou disposta a pagar pelo artigo que preciso.
Resposta da Cliente 2 (59 anos, cliente habitual) É a São Bento's Store. Não, depende se procuro artigos especiais ou se forem básicos recorro a lojas mais económicas.
Resposta da Cliente 3 (39 anos, cliente habitual) Sem dúvida a São Bento's Store. Sim, é a minha primeira escolha quando preciso de comprar roupa/calçado.
Resposta da Cliente 4 (67 anos, cliente habitual) É a loja XXX (foi identificada uma loja concorrente). Sim, é sempre a minha primeira escolha.
Resposta da Cliente 5 (42 anos, primeira vez como cliente) É a loja YYY (foi identificada uma loja de gama inferior de produtos). Sim, sempre.
<i>Questão 2: Como classifica o atendimento nas lojas São Bento's Store/São Bento's kids?</i>
Resposta da Cliente 1 (37 anos, cliente habitual) Excelente! As funcionárias dão-me sempre sugestões que são exatamente o que gosto.
Resposta da Cliente 2 (59 anos, cliente habitual) São muito simpáticas e preocupadas em encontrar um artigo que se enquadre no que procuro.
Resposta da Cliente 3 (39 anos, cliente habitual)

<p>São muito simpáticas e atenciosas. Tanto posso aparecer aqui de fato de treino como de fato que o atendimento é sempre impecável.</p>
<p>Resposta da Cliente 4 (67 anos, cliente habitual)</p> <p>Sempre disponíveis para ajuda e sempre com uma sugestão.</p>
<p>Resposta da Cliente 5 (42 anos, primeira vez como cliente)</p> <p>Hoje foi a primeira vez que vim à loja (conheci através das redes sociais) e o atendimento está a ser diferente, a funcionária que me atendeu esforçou-se por conseguir o que eu queria (mesmo eu não tendo certezas).</p>
<p><i>Questão 3: Como classifica a qualidade e as marcas dos artigos vendidos nas lojas São Bento's Store/São Bento's kids?</i></p>
<p>Resposta da Cliente 1 (37 anos, cliente habitual)</p> <p>Esta loja tem apenas produtos de qualidade e marcas de excelência.</p>
<p>Resposta da Cliente 2 (59 anos, cliente habitual)</p> <p>Muito bons artigos e boas marcas.</p>
<p>Resposta da Cliente 3 (39 anos, cliente habitual)</p> <p>De gama média-alta.</p>
<p>Resposta da Cliente 4 (67 anos, cliente habitual)</p> <p>De topo!</p>
<p>Resposta da Cliente 5 (42 anos, primeira vez como cliente)</p> <p>Do que estou a ver são apenas produtos de alta qualidade.</p>
<p><i>Questão 4: O que a faz optar por adquirir os artigos nas lojas São Bento's Store/São Bento's kids?</i></p>

<p>Resposta da Cliente 1 (37 anos, cliente habitual)</p> <p>Gosto de ver as publicações que fazem no Instagram, mas gosto principalmente que me enviem sugestões. É diferente das outras lojas e são particularmente cuidadosas com o atendimento.</p>
<p>Resposta da Cliente 2 (59 anos, cliente habitual)</p> <p>O atendimento, a simpatia e o facto de morar aqui perto.</p>
<p>Resposta da Cliente 3 (39 anos, cliente habitual)</p> <p>Saber que esteja quem estiver na loja, vou sempre ser atendida com um sorriso.</p>
<p>Resposta da Cliente 4 (67 anos, cliente habitual)</p> <p>Sempre que procuro algo de qualidade é aqui que venho.</p>
<p>Resposta da Cliente 5 (42 anos, primeira vez como cliente)</p> <p>Como disse, hoje foi a primeira vez que vim à loja e vim porque vi algumas publicações nas redes sociais que me chamaram a atenção, então como queria algo especial decidi vir cá.</p>

