

Work Project apresentado no âmbito do Mestrado em Management - Advanced Executive  
da Nova School of Business and Economics.

O Paradoxo da Urgência: Quando cada Decisão pode ser a Última

Elisabete Correia Cristóvão Martins

Work project desenvolvido com supervisão de:

Ricardo Zózimo

07/11/2025

## Abstract

Este caso é inspirado num caso real de uma empresa portuguesa grossista do sector agrícola ocorrido em 1995, quando a iminente falência do cliente responsável pela maior percentagem de faturação da mesma transformou a sua estabilidade de mais de uma década numa organização à beira do colapso. Através de uma abordagem narrativa que mistura fatos reais e fictícios com o objetivo de envolver o leitor, exploram-se as complexidades da tomada de decisão estratégica sob pressão extrema, questionando como as empresas podem validar oportunidades de mercado quando operam numa crise existencial. Os nomes apresentados na narrativa (individuais e empresariais) são fictícios.

## Keywords

Gestão estratégica, validação de mercado, integração vertical, diversificação, gestão de crise, decisão, crescimento, risco, B2B, B2C.

This work used infrastructure and resources funded by Fundação para a Ciência e a Tecnologia (UID/ECO/00124/2013, UID/ECO/00124/2019 and Social Sciences DataLab, Project 22209), POR Lisboa (LISBOA-01-0145-FEDER-007722 and Social Sciences DataLab, Project 22209) and POR Norte (Social Sciences DataLab, Project 22209).

**O Despertar Brutal: Quando a Estabilidade se Transforma em Vulnerabilidade**

A manhã de segunda-feira de 15 de maio de 1995 começou como qualquer outra no gabinete de Carlos Nunes <sup>1</sup>, administrador da *TerrAgrícola*<sup>2</sup>. O café ainda fumegava na secretária quando o telefone tocou. Do outro lado da linha, uma voz familiar, mas tensa comunicava notícias devastadoras: o principal cliente grossista da empresa, responsável por aproximadamente 60% do volume de negócios, estava em processo de falência iminente.

Nunes sentiu o mundo desabar. Em segundos, a realidade que conhecia - uma empresa estável, lucrativa, com crescimento consistente - transformou-se numa miragem prestes a desvanecer. A *TerrAgrícola*, que durante uma década havia construído a sua reputação como um dos principais distribuidores B2B do setor agrícola português na região, enfrentava agora uma crise existencial sem precedentes.

### **A Anatomia de uma Vulnerabilidade**

Numa retrospectiva imediata de quem é surpreendido por um choque de impacto, Carlos Nunes repassou mentalmente o percurso da sua empresa até aquele momento: fundada em 1985, a *TerrAgrícola* aproveitou habilmente a modernização da agricultura portuguesa e a crescente procura por produtos especializados. O modelo de negócio B2B revelou-se inicialmente vantajoso: relações comerciais estabelecidas entre estruturas empresariais, sem contacto direto com consumidores finais, operações simplificadas e margens previsíveis.

O crescimento foi meteórico. Em menos de uma década, a *TerrAgrícola* tornou-se um player respeitado no mercado regional, com uma carteira de clientes grossistas que garantia estabilidade e previsibilidade financeira. Contudo, como tantas empresas em

---

<sup>1</sup> Nome fictício individual.

<sup>2</sup> Nome fictício empresarial.

expansão acelerada, a organização foi gradualmente canalizando recursos e atenção para os clientes mais rentáveis, criando, sem perceber, uma perigosa concentração de risco.

O cliente-chave não representava apenas uma parcela significativa das receitas, mas sim um elemento convertido no centro gravitacional em torno do qual orbitava toda a estratégia operacional da empresa. Preços, prazos de entrega, política de stocks, incluindo decisões de investimento - tudo era calibrado para satisfazer as necessidades e exigências deste gigante comercial.

Onde estavam os sinais de alerta? Como teria sido possível prever com antecedência que era necessário minimizar urgentemente a dependência de uma fonte de recursos?

### **Os Sinais Ignorados**

Olhando objetivamente, afinal era possível observar sinais de alerta evidentes que passaram despercebidos: as negociações comerciais que se tinham progressivamente tornado mais difíceis, com o cliente a exercer pressão crescente sobre margens e a multiplicar pedidos de condições de pagamento mais alargadas – pedidos esses que inevitavelmente resultaram em aumentos de complexidade e custos intermos com exigências operacionais específicas.

Mas a *TerrAgrícola*, no frenesim da entrega laboriosa de resultados competentes e talhados às necessidades do cliente, interpretou estes sinais como desafios normais de uma relação comercial madura. Afinal, grandes clientes têm grandes expectativas - era um pequeno preço a pagar pela estabilidade e pelo volume garantido.

Nunes analisava mentalmente o percurso da sua empresa, mas também o percurso das que se encontravam no seu segmento: esta estreiteza estratégica não era exclusiva da *TerrAgrícola*. Muitas empresas portuguesas da época, beneficiando do crescimento económico dos anos 80 e início dos 90, desenvolveram modelos de negócio altamente

dependentes de poucos clientes-chave, ignorando os riscos de concentração inerentes a esta estratégia.

## **O Contexto da Tempestade Perfeita**

Era certo que a crise da *TerrAgrícola* não ocorreu em vácuo. O início da década de 90 trouxe consigo turbulências económicas significativas que afetaram profundamente o tecido empresarial português: a recessão global, as alterações nos padrões de consumo e a crescente competitividade dos mercados criaram um ambiente hostil para empresas com modelos de negócio rígidos, como era o da sua empresa.

O setor da distribuição agrícola, tradicionalmente estável, começou a mostrar sinais de stress. Pequenos grossistas enfrentavam dificuldades financeiras crescentes, enquanto grandes players começavam a iniciar processos de consolidação que estavam a alterar permanentemente a dinâmica do mercado.

## **A Realidade do Mercado B2B**

O modelo B2B<sup>3</sup>, outrora fonte de simplicidade operacional, revelou as suas limitações estruturais. A ausência de contacto direto com consumidores finais significava que a *TerrAgrícola* tinha uma compreensão limitada das tendências de mercado, preferências dos utilizadores finais e dinâmicas de procura em tempo real. Esta lacuna informacional, aparentemente irrelevante durante os anos de crescimento, converteu uma desvantagem crítica numa conjuntura de crise.

Em acréscimo, a natureza das relações B2B criava uma dependência bilateral: enquanto a *TerrAgrícola* dependia dos grossistas para acesso ao mercado, os grossistas dependiam

---

<sup>3</sup> B2C e B2B : O B2C “corresponde ao termo inglês *Business-to-Consumer*, segundo o qual se denominam as empresas que vendem os seus produtos e serviços ao cliente/ consumidor final, por oposição ao termo inglês B2B – *Business-to-Business* -, que descreve as empresas que fornecem produtos e serviços para outras empresas. O B2C é um modelo de negócio de comércio direto”.  
(in: <https://www.sage.com/pt-pt/blog/dicion%C3%A1rio-termos-empresariais/o-que-e-o-b2c-business-to-consumer/>)

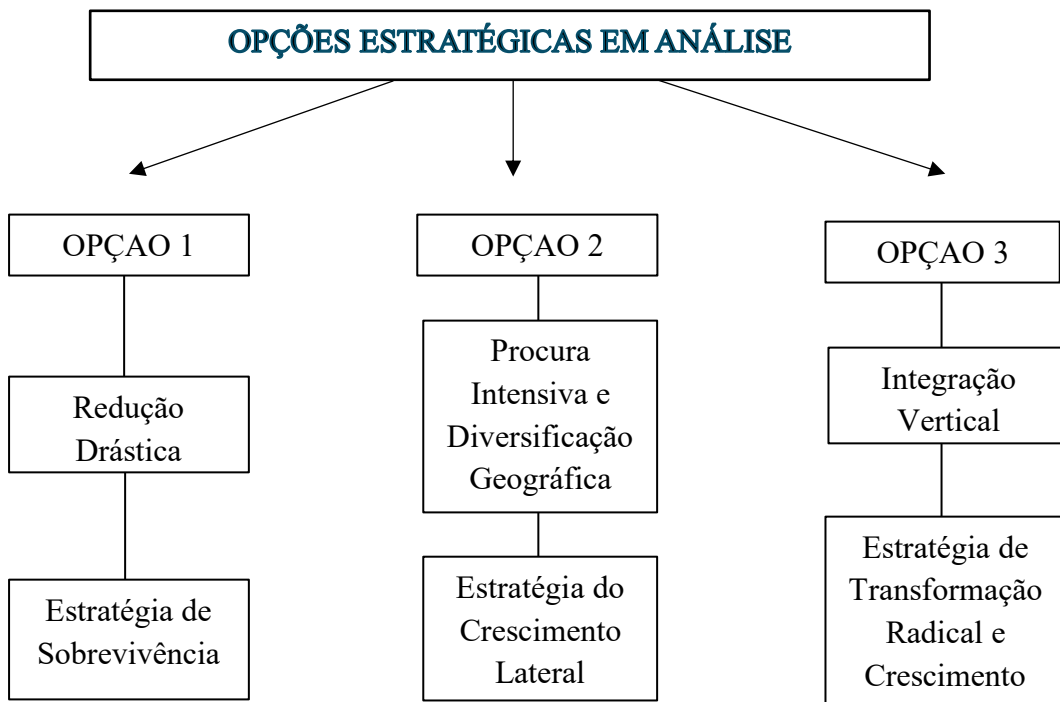
da empresa para fornecimento especializado. Esta interdependência, teoricamente vantajosa, transformava-se numa armadilha quando um dos elos da cadeia enfrentava dificuldades.

### **O Momento da Verdade: Análise das Opções Estratégicas e o Processo de Tomada de Decisão**

Confrontado com a realidade brutal da situação, Nunes convocou imediatamente a equipa de gestão para sessões intensivas de discussão de estratégias e soluções. O objetivo era claro: identificar e avaliar todas as opções viáveis para a sobrevivência da empresa, seguindo-se dias de análises exaustivas, debates acesos e cálculos arriscados.

A equipa identificou três grandes direções estratégicas possíveis, cada uma com implicações profundas para o futuro da organização.

Mais do que simples opções táticas, estas alternativas representavam filosofias empresariais fundamentalmente diferentes, com consequências que se estenderiam muito além da crise imediata.



*Esquema 1: Síntese das opções estratégicas encontradas*

Qualquer uma das opções traziam consigo vantagens, desvantagens e potenciais cenários futuros distintos.

A tomada de decisão urgente sobre como responder e como atuar no mercado não podia ser tomada de ânimo leve, nem sem uma análise profunda de testes e avaliações. Contudo, a par da falta de tempo e recursos para fazê-lo em tempo útil, acrescia o peso da dimensão emocional cuja tomada de decisão errónea, não só conduziria a empresa à fatalidade, como os colaboradores que dela faziam parte.

Enquanto os números e análises dominavam as discussões estratégicas, a crise tinha uma dimensão profundamente humana que não podia ser ignorada. Os colaboradores da *TerrAgrícola*, muitos com mais de uma década na empresa, enfrentavam a incerteza sobre o seu futuro profissional.

Nunes sentia o peso da responsabilidade. As decisões que tomasse afetariam não apenas a viabilidade da empresa, mas a vida de dezenas de famílias. Esta pressão emocional intensificava a complexidade da tomada de decisão, adicionando considerações éticas e sociais ao cálculo estratégico.

Era urgente colocar sobre a mesa o estudo intensivo das três hipóteses em causa, observando profundamente as vantagens, desvantagens, complexidades de implementação, recursos necessários para investimentos, previsão do prazo necessário de execução até à obtenção de resultados e ainda uma estimativa bem fundamentada de potenciais cenários futuros.

Face a esta reflexão, Nunes criou três grupos de trabalho na sua equipa - cada composta por internos e consultores externos onde se juntavam gestores, financeiros, comerciais, recursos humanos, e consultores de estratégia empresarial, para trabalharem conjuntamente e intensivamente nestas opções. Cada grupo desenvolvia e estudava uma

opção distinta com o objetivo de apresentar conclusões retiradas de fontes de estratégias empresariais, tendências de mercado nacional e internacional, assim como resultados de casos de estudo nacionais e/ou internacionais em cada estratégia analisada.

O prazo para o projeto de estudo era curto, mas as equipas estavam motivadas, empenhadas e comprometidas em contribuir para o futuro da empresa, e no prazo de 6 semanas apresentaram as conclusões que se seguem.

### **Opção 1 : Redução Drástica**

<b>1. Redução Drástica – Estratégia de Sobrevivência</b>	
<p>A primeira opção consistia numa redução drástica da estrutura empresarial. Esta estratégia defensiva implicaria cortes significativos de custos, redução de pessoal, diminuição da área de armazenamento, eliminação de linhas de produtos menos rentáveis e, essencialmente, aceitar transformar-se numa empresa menor, mas financeiramente sustentável.</p>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens e Riscos</b>
<p>A redução drástica apresentava várias vantagens imediatas:</p> <p>1.º reduziria substancialmente os custos fixos, tornando a empresa mais resiliente a flutuações de receita.</p> <p>2.º permitiria concentrar recursos nos segmentos mais rentáveis do negócio.</p> <p>3.º minimizaria a exposição ao risco, criando um modelo de negócio mais conservador mas potencialmente mais estável.</p>	<p>A redução drástica apresentava também várias desvantagens a curto prazo:</p> <p>- A diminuição de escala resultaria inevitavelmente numa perda de poder negocial junto dos fornecedores, traduzindo-se em condições comerciais menos favoráveis.</p> <p>- A redução de pessoal implicaria a perda de conhecimento especializado e competências críticas, potencialmente Irreversível.</p>

<p>Do ponto de vista financeiro, esta opção requeria o menor investimento inicial e oferecia o retorno mais rápido ao equilíbrio operacional.</p> <p><b>Para uma empresa em crise, a atratividade desta solução era inegável.</b></p>	<p>- Mais preocupante ainda, esta opção não resolvia o problema fundamental da dependência de poucos clientes - apenas o reduzia de escala.</p> <p>A empresa continuaria vulnerável a choques externos, simplesmente com menor capacidade de os absorver.</p> <p>O maior risco, porém, era psicológico e cultural: Aceitar ser uma empresa menor poderia criar uma mentalidade defensiva permanente, limitando futuras oportunidades de crescimento e inovação.</p> <p><b>A redução drástica, embora garantisse sobrevivência a curto prazo, poderia comprometer a viabilidade a longo prazo.</b></p>
<b>Cenários de Implementação</b>	
<p>A implementação desta estratégia exigiria decisões dolorosas, mas relativamente simples.</p> <p>Seria necessário:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- renegociar contratos de arrendamento,</li> <li>- implementar um programa de rescisões por mútuo acordo,</li> <li>- liquidar stocks excedentários e redefinir a oferta de produtos.</li> </ul> <p><u>O cenário otimista</u> previa uma empresa 40% menor, mas financeiramente equilibrada em 12-18 meses.</p> <p><u>O cenário pessimista</u> alertava para a possibilidade de uma espiral descendente, onde sucessivas reduções levariam à erosão completa da posição competitiva.</p>	
<b>Cenários Estimativos de Futuro</b>	
<p>Se a <i>TerrAgricola</i> escolhesse a estratégia de redução drástica, o mais provável seria a transformação numa empresa de nicho, especializada em segmentos muito específicos do mercado.</p> <p>Esta empresa seria mais resiliente a choques externos, mas teria capacidade limitada de crescimento.</p>	

A médio prazo, poderia tornar-se um alvo atrativo para aquisição por parte de empresas maiores procurando especialização ou presença geográfica específica. Alternativamente, poderia manter-se como uma empresa familiar estável, mas sem ambições de crescimento significativo.

*Tabela 1 – Estudo da estratégia de redução drástica*

## **Opção 2 : Procura Intensiva e Diversificação Geográfica**

### **A Estratégia do Crescimento Lateral**

A procura intensiva de angariação de novos clientes - explorando ao máximo as potencialidades da região onde se localizavam e procurando novos alcances geográficos – considerando numa fase mais imediata o âmbito nacional, e numa fase mais alargada os mercados internacionais, era a opção que mais agradava a todos numa primeira abordagem. Porém, a equipa responsável pelo estudo detalhado deste cenário apresentou a análise que se segue.

## **2. Procura Intensiva e Diversificação Geográfica A Estratégia do Crescimento Lateral**

A segunda opção propunha uma estratégia agressiva de diversificação de clientes e mercados. Esta abordagem implicaria investir significativamente na conquista de novos clientes grossistas, tanto no mercado nacional quanto em mercados internacionais próximos, como Espanha e França.

Vantagens	Desvantagens e Riscos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- A diversificação geográfica oferecia a possibilidade de reduzir a concentração de risco sem alterar fundamentalmente o modelo de negócio.</li> <li>- A empresa poderia aproveitar a experiência acumulada no canal B2B, aplicando-a em novos contextos geográficos.</li> <li>- A expansão internacional poderia proporcionar acesso a mercados em diferentes fases de ciclo económico, criando uma carteira mais equilibrada e resiliente.</li> <li>- A conquista de novos clientes nacionais, por sua vez, distribuiria o risco de forma mais equilibrada no mercado doméstico.</li> </ul> <p><b>Esta estratégia mantinha a TerrAgrícola na sua zona de conforto operacional, aproveitando competências existentes e evitando a necessidade de desenvolver novas capacidades organizacionais.</b></p>	<p>Os riscos desta opção eram substanciais e multifacetados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primeiro, o investimento requerido em prospecção comercial, desenvolvimento de canais de distribuição e adaptação a novos contextos regulamentares seria elevado, numa altura em que os recursos financeiros eram escassos.</li> <li>- Segundo, não existia garantia de que novos mercados estariam mais estáveis do que o mercado português. A diversificação geográfica poderia simplesmente replicar os mesmos riscos em múltiplas geografias.</li> <li>- Terceiro, a competição por novos clientes grossistas era intensa, especialmente num contexto de crise sectorial. <b>Os custos de aquisição de clientes poderiam ser proibitivos, e não havia garantia de fidelização a longo prazo.</b></li> </ul>
<b>Cenários de Implementação e Análise de Viabilidade</b>	
<p>A análise financeira desta opção revelou necessidades de capital significativas. Estimava-se que seriam necessários 18-24 meses e um investimento de cerca de 30% do capital próprio da empresa para alcançar uma diversificação significativa da carteira de clientes. O maior desafio residia na coordenação temporal: enquanto a empresa investia em diversificação, continuaria vulnerável à concentração existente. Um segundo choque durante o período de transição poderia ser fatal.</p>	
<b>Cenários Estimativos de Futuro</b>	
<p>A estratégia de diversificação, se bem-sucedida, poderia posicionar a TerrAgrícola como um player significativo, com presença em múltiplos mercados e uma carteira diversificada de clientes. Esta posição ofereceria maior segurança e oportunidades de crescimento orgânico.</p> <p><b>Contudo, o fracasso na diversificação poderia resultar numa erosão acelerada da posição competitiva, deixando a empresa numa situação pior do que a inicial.</b></p>	

Tabela 2 - Estudo da estratégia do Crescimento Lateral – Diversificação Geográfica

### Opção 3

#### Explorar o canal B2C – Integração Vertical | A Estratégia da Transformação

### 3. Integração Vertical - A Estratégia da Transformação Radical

A terceira opção representava a mais audaciosa das alternativas: a integração vertical através da criação de um canal próprio de retalho. Esta estratégia implicaria desenvolver competências completamente novas, estabelecer uma rede de lojas especializadas e, essencialmente, transformar-se numa empresa híbrida B2B/B2C.

Vantagens	Desvantagens e Riscos
<p>A integração vertical prometia resolver o problema fundamental da dependência de intermediários.</p> <p>Controlando o canal de distribuição, a TerrAgrícola poderia capturar uma maior parcela da margem comercial e estabelecer relacionamentos diretos com consumidores finais.</p> <p>Esta estratégia ofereceria também uma compreensão profunda das tendências de mercado, preferências dos consumidores e oportunidades emergentes. O contacto direto com utilizadores finais criaria uma vantagem informacional significativa, fundamental para a inovação de produtos e serviços.</p> <p>Além disso, a diversificação de canais reduziria dramaticamente o risco de concentração, criando múltiplas fontes de receita independentes.</p>	<p><b>Desafios e Complexidades</b></p> <p>Os desafios desta opção eram imensos.</p> <p>A TerrAgrícola teria de desenvolver competências completamente novas: gestão de retalho, marketing direto ao consumidor, gestão de stocks ao nível do ponto de venda, atendimento ao público, merchandising.</p> <p>O investimento inicial seria substancial: aquisição ou arrendamento de espaços comerciais, reforma e equipamento de lojas, contratação e formação de pessoal especializado, desenvolvimento de sistemas de informação adequados ao canal B2C.</p> <p>Existia também o risco de canibalização: os clientes grossistas remanescentes poderiam interpretar a integração vertical como uma ameaça, levando a uma erosão acelerada do negócio B2B.</p>

<b>Cenários de Implementação e Análise de Mercado</b>
<p>Foi conduzida uma análise preliminar do mercado de retalho especializado em produtos agrícolas e os resultados foram simultaneamente encorajadores e intimidantes.</p> <p>Por um lado, identificaram-se oportunidades significativas: o mercado estava fragmentado, dominado por pequenos operadores locais sem escala significativa. A oferta era limitada, com poucos players oferecendo soluções integradas. Existia um nicho crescente e desatendido, alimentado pelo interesse emergente em jardinagem doméstica e agricultura urbana.</p> <p>Por outro lado, a entrada neste mercado exigiria investimentos consideráveis em branding, localização estratégica de pontos de venda e desenvolvimento de uma proposta de valor diferenciada.</p>
<b>Cenários Estimativos de Futuro</b>
<p>A estratégia de diversificação, se bem-sucedida, poderia posicionar a TerrAgrícola como um player regional significativo, com presença em múltiplos mercados e uma carteira diversificada de clientes. Esta posição ofereceria maior segurança e oportunidades de crescimento orgânico.</p> <p>Contudo, o fracasso na diversificação poderia resultar numa erosão acelerada da posição competitiva, deixando a empresa numa situação pior do que a inicial.</p>

*Tabela 3 – Estudo da Estratégia de Transformação Radical e Crescimento – Integração Vertical*

### **A Pressão do Tempo | O Paradoxo da Validação em Crise e a Urgência da Decisão**

Enquanto a equipa de gestão debatia as opções estratégicas, o tempo escasseava rapidamente. Cada dia de indecisão significava custos contínuos sem receitas correspondentes. A pressão dos stakeholders - fornecedores, colaboradores, bancos - intensificava-se. Esta urgência criava um paradoxo<sup>4</sup> fundamental: como validar adequadamente uma oportunidade de mercado quando cada dia de análise adicional aproxima a empresa do colapso? A metodologia tradicional de validação de mercado -

---

<sup>4</sup> **Paradoxo-** "Situação ou afirmação que contém uma contradição ou uma falta de lógica; que encerra pelo menos aparentemente uma contradição ou um contrasenso (...)"  
(in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa 2008-25, <https://dicionario.priberam.org/paradoxo>).

pesquisa extensiva, testes piloto, análise de viabilidade detalhada - parecia um luxo inacessível numa situação de crise existencial. Com recursos limitados e tempo escasso, a empresa enfrentava a necessidade de tomar decisões críticas com informação incompleta.

### **O Contexto Sectorial: Tendências Emergentes**

Carlos Nunes sempre esteve atento às mudanças socioeconómicas que ocorriam gradualmente no mercado a nível global e mantinha-se informado sobre as tendências emergentes internacionais que aos poucos começavam a moldar os hábitos nacionais, e tinha a convicção que as transformações nos padrões de consumo e a crescente fragmentação do retalho especializado que se observava em Portugal representavam uma grande oportunidade para a criação de uma solução de valor acrescentado com futuro promissor.

O mercado português estava a experienciar transformações significativas nos padrões de consumo, comportamento e mentalidade.

O retalho especializado em produtos agrícolas mantinha-se altamente fragmentado, dominado por pequenas lojas familiares com ofertas limitadas e práticas de gestão tradicionais. Esta fragmentação criava oportunidades para operadores com maior escala e profissionalismo, mas exigia investimentos substanciais em branding e diferenciação.

A entrada de grandes superfícies comerciais no mercado português estava também a alterar as expectativas dos consumidores em termos de variedade, preço e conveniência.

Empresas especializadas enfrentavam o desafio de competir com estas novas formas de retalho.

Em paralelo, o crescimento económico dos anos 80 tinha criado uma classe média urbana com maior poder de compra e interesse crescente em atividades de lazer relacionadas com jardinagem e horticultura doméstica.

Esta tendência, ainda embrionária em 1995, representava uma oportunidade potencial para empresas capazes de se adaptar às novas necessidades dos consumidores, contudo, Nunes, embora reconhecesse este potencial, não deixava de encarar esse investimento para a *TerrAgrícola* com alguma relutância, considerando o seu foco desde a origem no canal B2B, e todo o massivo investimento necessário em todas as áreas. Ainda assim, não deixava de avaliar o hipotético cenário de oportunidade de mercado e de investir na criação de uma subsidiária alternativa para o canal B2C onde concentrasse no âmbito do sector agrícola e de jardinagem o que o mercado começava a procurar nas grandes superfícies comerciais. Mantendo-se cliente da *TerrAgrícola*, mas também de vários outros fornecedores nacionais e internacionais para inovar a oferta, o projeto prometia cada vez maior potencial, sendo capaz de atrair novos segmentos de mercado e um público-alvo mais abrangente. Nunes questionava-se se seria sensato seguir a sua intuição de investidor? Seria esta a solução estratégica que necessitavam?

### **O Teste da Liderança: Nunes Entre a Intuição e a Análise - O Perfil do Decisor**

Carlos Nunes, tinha dedicado uma década ao crescimento da *TerrAgrícola*. Gestor de formação e tendo crescido no seio do agronegócio, desenvolveu ao longo dos anos uma compreensão profunda do setor e uma rede sólida de relacionamentos comerciais.

Apesar de atento ao que acontecia mundialmente e de intuição apurada em oportunidades de negócio, a sua experiência, contudo, limitava-se ao modelo B2B. A possibilidade de integração vertical representava uma aventura em território completamente desconhecido, testando não apenas as capacidades da empresa, mas também as suas próprias competências de liderança.

A crise colocava Nunes numa posição desconfortável: deveria apostar na experiência acumulada, tentando replicar o sucesso passado em novos contextos, ou arriscar numa transformação radical que poderia tanto salvar quanto destruir a empresa?

Diferentes *stakeholders* exerciam pressões distintas sobre a decisão:

- os colaboradores preferiam estabilidade e segurança no emprego;
- os fornecedores desejavam continuidade no relacionamento comercial estabelecido;
- os bancos priorizavam a minimização de risco e o reembolso de créditos existentes.

Equilibrar estas pressões contraditórias enquanto mantinha o foco no interesse de longo prazo da empresa exigia habilidades diplomáticas e uma visão clara do futuro desejado.

### **O Momento da Decisão: Elementos Finais da Análise**

Após semanas de análise intensiva, a equipa da *TerrAgrícola* tinha desenvolvido uma compreensão profunda de cada opção estratégica. Cada alternativa apresentava uma combinação única de vantagens, riscos e requisitos de implementação.

O fator tempo adicionava urgência crítica à decisão. Cada semana de atraso significava erosão adicional da posição financeira da empresa. A janela de oportunidade para implementar qualquer estratégia estava a estreitar-se rapidamente.

Esta pressão temporal forçava um compromisso entre análise exaustiva e ação decisiva. A empresa não podia permitir-se uma análise indefinida, mas também não podia arriscar uma decisão mal fundamentada.

Enfrentavam no momento uma situação onde a sobrevivência dependia da capacidade de tomar decisões rápidas e fundamentadas, mesmo com dados limitados. Era hora de tomar uma decisão e Carlos Nunes sabia-o.

## **O Dilema Final**

Todos aguardavam a decisão de Carlos Nunes neste momento crítico da história da *TerrAgrícola*, e nesse compasso de espera uma pergunta ressoava na mente de cada membro da equipa que se encontrava na sala de reuniões:

***Como pode uma empresa validar uma oportunidade de mercado quando está a operar sob pressão de uma crise existencial? Quanto tempo e recursos deve investir em análise versus ação?***

*Que decisão tomaria?*

## Teaching notes

Este estudo foi desenvolvido a partir da metodologia de “Case Study Pedagógico”, com o objetivo de explorar o paradoxo e complexidade subjacentes à urgência de tomadas de decisão sob pressão extrema. Foi também considerada representar uma mais valia ao estudo, o conhecimento final da decisão real e a respetiva análise como exemplo de *turnaround*, estratégia, gestão de risco em contexto de crise e crescimento.

### Resumo /Síntese do caso:

A TerrAgrícola (nome fictício inspirado na empresa de um caso real) é uma empresa portuguesa grossista do setor agrícola fundada em 1985 que em maio de 1995 enfrenta uma crise existencial: o cliente responsável pela maior percentagem da sua faturação está em processo de falência eminente. O administrador Carlos Nunes (nome fictício inspirado no administrador da empresa do caso real) deve tomar uma decisão estratégica crítica com recursos limitados e tempo escasso.

Carlos Nunes, o protagonista principal, formado em gestão e com experiência profunda no sector agrícola, tem competências consolidadas no canal B2B mas encontra-se numa situação onde, para decidir qual a estratégia a adotar para salvar a sua empresa, terá de equilibrar a sua capacidade de análise racional com intuição empresarial sob pressão extrema.

“Como pode uma empresa validar adequadamente uma oportunidade de mercado quando opera sob pressão de uma crise existencial?” converte-se no dilema central do caso, para o qual são apresentadas três opções estratégicas, cada uma com implicações profundas para a sobrevivência e futuro da organização.

<b>Áreas de estudo</b>	Gestão Estratégica / Gestão Empresarial / Gestão de Crise
<b>Duração da aula</b>	90 minutos
<b>Público alvo</b>	Alunos de gestão em geral
<b>Temas centrais</b>	Tomada de decisão sob pressão, gestão de crise, turnaround, validação de mercado, criação de valor.

<b>Objetivos de Aprendizagem</b>		
	<b>Ao final da sessão, os alunos deverão ser capazes de:</b>	<b>Competências Desenvolvidas</b>
1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Analisar criticamente</b> decisões estratégicas sob condições de alta incerteza e pressão temporal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pensamento estratégico</b> em ambientes de alta velocidade</li> </ul>
2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aplicar frameworks</b> de validação de mercado em contextos de crise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gestão de stakeholders</b> com interesses conflitantes</li> </ul>
3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compreender</b> os desafios da integração vertical e diversificação geográfica e <b>Identificar</b> sinais de alerta em concentração de risco empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Análise de risco</b>, gestão de crises e <b>Liderança</b> em momentos críticos</li> </ul>
4.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Desenvolver</b> competências de tomada de decisão fundamentada com informação incompleta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Criação de valor</b> através de transformação de modelos de negócio</li> </ul>

<b>Enquadramento Teórico – Frameworks Aplicáveis ao Caso</b>	
A) <b>Matriz de Ansoff (Estratégias de Crescimento)</b>	<p><b>Penetração de Mercado:</b> Manter produtos e mercados atuais (Op. 1)</p> <p><b>Desenvolvimento de Mercado:</b> Novos mercados geográficos (Op. 2)</p> <p><b>Diversificação:</b> Novos produtos e mercados (Op. 3)</p>
B) <b>Teoria da Integração Vertical</b> (Porter, 1980; Harrigan, 1984)	<p><b>Vantagens da Integração:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlo da cadeia de valor</li> <li>• Captura de margens adicionais</li> <li>• Acesso direto a informação de mercado</li> <li>• Redução de dependência de intermediários</li> </ul> <p><b>Riscos da Integração:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento elevado em novas competências</li> <li>• Perda de foco no core business</li> <li>• Potencial canibalização de clientes existentes</li> <li>• Rigidez organizacional</li> </ul>
C) <b>Fast Strategic Decision Making</b> (Eisenhardt, 1989)	<p><b>Em ambientes de alta velocidade, decisões rápidas e eficazes requerem:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informação em tempo real (mas limitada)</li> <li>• Consideração simultânea de múltiplas alternativas</li> <li>• Conselheiros experientes</li> <li>• Integração rápida entre análise e ação</li> <li>• Resolução rápida de conflitos</li> </ul>
D) <b>Lean Startup e Validação de Mercado</b> (Ries, 2011; Blank, 2013)	<p><b>Princípios aplicáveis em contexto de crise:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimum Viable Product (MVP)</li> <li>• Build-Measure-Learn loops</li> <li>• Validated learning vs. análise paralítica</li> <li>• Pivotar vs. perseverar</li> </ul>

*Tensão no caso: Como aplicar metodologias iterativas quando o tempo é crítico?*

<b>Questões para Discussão</b>			
	<b>Tema</b>	<b>Questão</b>	<b>Pontos a Extrair</b>
Q1.	<b>Validação sob Pressão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "A metodologia Lean Startup defende testes iterativos. Como adaptar isto quando cada semana de atraso aproxima a empresa do colapso?"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validação mínima viável vs. análise exaustiva</li> <li>• Testes de baixo custo e alta velocidade</li> <li>• Opções reais: preservar flexibilidade enquanto age</li> </ul>
	<b>Sinais de Alerta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Retrospectivamente, que sinais indicavam vulnerabilidade? Como sistemas de early warning poderiam ter prevenido a crise?"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentração de clientes (índice Herfindahl)</li> <li>• Pressão sobre margens como indicador de stress do cliente</li> <li>• Dilatação de prazos de pagamento</li> <li>• Importância de diversificação preventiva</li> </ul>
Q3.	<b>Integração Vertical – Oportunidade ou Armadilha?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "A Opção 3 é genuinamente transformadora ou representa fuga para a frente?"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferença entre diversificação relacionada e não-relacionada</li> <li>• Conceito de "adjacências estratégicas" (Zook &amp; Allen)</li> <li>• Risco de "strategic distraction"</li> <li>• Competências transferíveis: conhecimento de produto, relações com fornecedores</li> </ul>
Q4.	<b>O Fator Tempo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Eisenhardt descobriu que decisões rápidas em ambientes de alta velocidade são mais eficazes. Mas como distinguir rapidez de impulsividade?"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade da informação vs. quantidade</li> <li>• Importância de advisors experientes</li> <li>• Análise paralela de múltiplas alternativas</li> <li>• Coragem para decidir com incerteza</li> </ul>
	<b>Dimensão Humana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Carlos Nunes tem responsabilidade para com os colaboradores. Como equilibrar esta dimensão com necessidade de transformação radical?"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparência vs. pânico organizacional</li> <li>• Envolvimento de stakeholders na solução</li> <li>• Liderança em crise: inspirar confiança sem falsas garantias</li> </ul>

## PLANO DE AULA (90 minutos)

	Duração (min)	Conteúdo	Método
1)	5	Abertura da aula	Interativo
2)	10	Introdução do Caso	Expositivo
3)	20	Análise do caso pelos alunos	Atividade de grupo
4)	15	Apresentação pelo professor das três opções relacionando com a discussão crítica anterior	Expositivo
5)	20	Revelação do Caso Real e da Decisão Tomada	Expositivo e Interativo
6)	10	Ferramentas de Tomada de Decisão	Expositivo
7)	5	Sugestões Complementares	Expositivo
8)	5	Conclusão	Expositivo

### 1) ABERTURA - 5 min

**Atividade de Aquecimento:** Perguntar aos alunos:

*"Quantos de vocês já tomaram uma decisão importante com menos de 50% da informação que gostariam de ter?"*

### 2) INTRODUÇÃO AO CASO - 10 min

- Contextualizar Portugal em 1995: pós-adesão à UE, modernização económica, crescimento dos anos 80-90 (distribuir Anexo C).
- Apresentar protagonista e situação de crise
- Estabelecer relevância contemporânea: gestão de crise aplica-se a qualquer época

### 3) ANÁLISE DO CASO PELOS ALUNOS - 20 min

**1. Distribuição do Caso e Instrução aos Alunos (5 min)** "Leiam o caso focando em:

- Quais foram os sinais de alerta ignorados?
- Que informação crítica está em falta para cada opção estratégica?
- Qual seria a vossa recomendação imediata a Carlos Nunes?
- Que critérios usariam para tomar esta decisão?"

**2. Dividir turma em 3 grupos**

<b>2.1. Atribuindo a cada a defesa de uma opção (10 min):</b>		
<b>Grupo 1 Defensores da Redução Drástica</b>	<b>Grupo 2 Defensores da Diversificação Geográfica</b>	<b>Grupo 3 Defensores da Integração Vertical B2C</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Argumentar pela sobrevivência conservadora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Argumentar pela manutenção do core business</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Argumentar pela transformação radical</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantificar rapidez de retorno ao equilíbrio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar mercados internacionais acessíveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar competências transferíveis</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar riscos minimizados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propor plano de mitigação de riscos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propor abordagem de implementação faseada</li> </ul>
<b>2.2. Apresentação das Opções e discussão crítica (5 min):</b>		
Cada grupo apresenta argumentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principais vantagens</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como mitigar desvantagens críticas</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primeiro passo concreto a implementar</li> </ul>	

**4) Apresentação pelo professor das três opções relacionando com a discussão crítica anterior - 15 min**

<p><b><u>Opção 1: Redução Drástica - Análise Crítica</u></b></p> <p><b>Quando esta opção faz sentido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado em contração estrutural (não aplicável aqui)</li> <li>• Impossibilidade de acesso a capital para investimento</li> <li>• Horizonte temporal de recuperação muito longo</li> <li>• Modelo de negócio fundamentalmente inviável</li> </ul> <p><b>Porque pode ser armadilha:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Shrinking to greatness" raramente funciona (Collins, 2001)</li> <li>• Espiral descendente: menores → menos poder negocial → margens piores → necessidade de reduzir mais</li> <li>• Perda de talento crítico irreversível</li> <li>• Mentalidade defensiva torna-se cultural</li> </ul> <p><b>Validação necessária:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise de ponto de equilíbrio reduzido</li> <li>• Identificação de nichos defensáveis</li> <li>• Avaliação de elasticidade de custos fixos</li> </ul>
--

## **Opção 2: Diversificação Geográfica - Análise Crítica**

### **Quando esta opção faz sentido:**

- Core competencies claramente transferíveis
- Mercados-alvo em diferentes fases de ciclo económico
- Recursos suficientes para investimento em market entry
- Estrutura de custos que beneficia de economias de escala

### **Riscos específicos do caso:**

- Setor agrícola está em stress generalizado (não é problema só português)
- Custo de aquisição de clientes B2B é elevado
- Não resolve vulnerabilidade estrutural do modelo
- Timeline de 18-24 meses pode ser longo demais

### **Validação necessária:**

- Análise comparativa de mercados (Espanha, França)
- Teste de receptividade com prospects
- Cálculo de customer acquisition cost realista
- Identificação de parceiros de entrada

## **Opção 3: Integração Vertical B2C**

### **Análise Profunda - Fundamentação Estratégica (Porter, 1980):**

#### **Vantagens da Forward Integration:**

1. **Captura de Valor:** Margens de retalho significativamente superiores ao grossista
2. **Controlo de Mercado:** Relacionamento direto com consumidor final
3. **Informação Estratégica:** Compreensão de tendências em tempo real
4. **Diferenciação:** Especialização vs. grandes superfícies

#### **Requisitos Críticos de Sucesso:**

##### **1. Competências Organizacionais:**

- Gestão de retalho: merchandising, VM, gestão de loja
- Marketing B2C: branding, comunicação, promoções
- Gestão de pessoas: recrutamento e formação de equipas de loja
- Sistemas: POS, inventory management, CRM

##### **2. Recursos Financeiros:**

- Investimento inicial: localizações, reforma, equipamento
- Capital de giro: stocks de retalho têm rotação diferente
- Marketing: construção de marca do zero
- Buffer para período de ramp-up

##### **3. Timing de Mercado:**

- Tendência emergente: classe média urbana
- Gap de mercado: retalho especializado inexistente
- Janela antes de entrada de players internacionais

## Framework de Validação Rápida:

### Semana 1-2: Validação de Conceito

- Entrevistas com 20-30 potenciais clientes B2C
- Visita a 10-15 lojas concorrentes (pequenas lojas tradicionais)
- Benchmarking internacional: garden centers UK, Jardiland França
- Identificação de 3-5 localizações potenciais

### Semana 3-4: Teste de Mercado Mínimo

- Pop-up temporário em localização estratégica
- Oferta limitada de produtos de maior rotação
- Teste de preço, sortido, experiência cliente
- Recolha de feedback estruturado

### Semana 5-6: Análise de Viabilidade Refinada

- Projeções financeiras baseadas em dados reais
- Definição de formato de loja (m<sup>2</sup>, SKUs, investimento)
- Plano de roll-out faseado
- Go/No-Go decision

Tabela 4 – Framework de Validação rápida

## 5) REVELAÇÃO DO CASO REAL E DA DECISÃO TOMADA (20 min)

A Agritorres, S.A. (empresa real que inspirou o caso) escolheu a **Opção 3- Integração Vertical**.

Em 1995, criou a **Agriloja**, primeira rede de retalho especializado em produtos agrícolas e jardinagem em Portugal. Como resultado conseguiu que:

- A Agriloja se tornasse num case study de sucesso
- Obtivesse um Crescimento para rede com múltiplas lojas
- Criar em simultâneo o **Grupo Agris** com uma estrutura diversificada
- Obter um Crescimento sustentável ao longo de 30 anos
- Constituir-se como uma referência no sector a nível nacional.

## Discussão Rápida:

"Porque terá funcionado esta estratégia aparentemente mais arriscada?"

"Que fatores críticos de sucesso não eram evidentes na análise inicial?"

### Pontos a Destacar:

<b>Timing de Mercado:</b>	Tendência emergente de jardinagem urbana e classe média crescente
<b>Execução:</b>	Implementação faseada, não "big bang"
<b>Vantagem Informacional:</b>	Conhecimento profundo de produtos agrícolas
<b>Diferenciação:</b>	Especialização vs. grandes superfícies generalistas
<b>Complementaridade:</b>	B2C não canibalizou B2B, criou sinergias

### Pontos-Chave Para os Alunos anotarem:

<p><b>1. Paradoxo da Validação em Crise</b> Não existe metodologia perfeita para validar oportunidades sob pressão extrema. A arte está em:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar testes críticos de baixo custo</li><li>• Decidir com informação suficiente (não perfeita)</li><li>• Preservar opções de pivotagem</li></ul>
<p><b>2. Concentração de Risco é Silenciosa</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Risco não se materializa até se materializar</li><li>• Sistemas de early warning são essenciais</li><li>• Diversificação é seguro, não luxo</li></ul>
<p><b>3. Integração Vertical Bem-Sucedida Requer</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Compreensão profunda do mercado downstream</li><li>• Competências transferíveis significativas</li><li>• Timing de mercado favorável</li><li>• Capacidade de execução disciplinada</li></ul>
<p><b>4. Decisões Rápidas ≠ Decisões Impulsivas</b> Eisenhardt demonstrou que decisões rápidas em ambientes de alta velocidade requerem:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Múltiplas alternativas analisadas simultaneamente</li><li>• Conselheiros experientes</li><li>• Informação em tempo real</li><li>• Coragem para agir com incerteza</li></ul>
<p><b>5. Transformação vs. Preservação</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Em crises profundas, preservar status quo pode ser mais arriscado que transformar</li><li>• "Antifragilidade" (Taleb): sistemas que ganham com volatilidade</li><li>• Às vezes, crise é a única janela para mudança radical</li></ul>

Tabela 5 – Pontos chave de gestão de risco e incerteza

## 6) FERRAMENTAS PRÁTICAS PARA TOMADA DE DECISÃO

### 1. Decision Matrix Framework

Para aplicar ao caso:

Critério	Peso	Opção 1: Redução	Opção 2: Diversificação	Opção 3: Integração
Probabilidade de Sobrevivência (12 meses)	30%	8	6	5
Potencial de Crescimento (5 anos)	25%	3	7	9
Investimento Requerido	20%	9	5	3
Alinhamento com Competências	15%	8	8	4
Velocidade de Implementação	10%	9	6	5
<b>Total Ponderado</b>	<b>100%</b>	<b>7.1</b>	<b>6.4</b>	<b>5.7</b>

Tabela 6 – Decision Matrix Framework

#### Discussão:

- Opção 1 "ganha" em scoring, mas Nunes escolheu Opção 3
- Limites de análise quantitativa: não captura timing de mercado, fatores qualitativos
- Importância de intuição baseada em experiência (pattern recognition)

### 2. Real Options Framework

- **Conceito:** Decisões estratégicas como opções financeiras - preservar flexibilidade tem valor

Aplicação ao Caso:

**Staging Investments:** Em vez de "big bang" (5 lojas simultâneas):

- **Opção Call:** Abrir 1 loja piloto → direito (não obrigação) de expandir
- **Valor da Aprendizagem:** 6-12 meses de operação geram informação crítica
- **Custo de Atraso:** Potencial entrada de competidores

**Switching Options:**

- Manter operação B2B enquanto testa B2C
- Capacidade de reverter se B2C não funcionar
- Flexibilidade operacional tem valor financeiro

Tabela 7 – Real Options Framework

## **7) SUGESTÕES COMPLEMENTARES RECOMENDADAS (5 min.)**

### **Leituras Essenciais:**

1. Eisenhardt, K. M. (1989). "Making fast strategic decisions in high-velocity environments." <i>Academy of Management Journal</i> , 32(3), 543-576.
2. Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). "What is disruptive innovation?" <i>Harvard Business Review</i> , 93(12), 44-53.
3. Slatter, S., Lovett, D., & Barlow, L. (2006). <i>Leading Corporate Turnaround</i> (Cap. 1-3).

### **Leituras para Aprofundamento:**

4. Ries, E. (2011). <i>The Lean Startup</i> (Cap. 5-7: Validated Learning).
5. Taleb, N. N. (2012). <i>Antifragile</i> (Prólogo e Livro I).
6. Porter, M. E. (1980). <i>Competitive Strategy</i> (Cap. 14: Vertical Integration).

### **Caso Comparativo**

7. Gerstner, L. V. (2002). <i>Who Says Elephants Can't Dance?</i> - Turnaround da IBM (paralelo interessante de transformação radical).
---

### **Vídeos Recomendados (para partilhar ou usar em aula):**

8. "How to make hard choices" - Ruth Chang (TED Talk, 15min) ○ Sobre tomada de decisão quando não há opção objetivamente superior
9. "The single biggest reason why start-ups succeed" - Bill Gross (TED, 6min) ○ Timing como fator crítico (aplicável à Agriloja)
10. "Embracing uncertainty" - Beau Lotto (TED, 17min) ○ Como tomar decisões com informação incompleta

## **8) CONCLUSÃO DAS TEACHING NOTES (5 min)**

Este caso estudo oferece riqueza pedagógica rara: é simultaneamente **inspirador** (David vs. Golias, transformação contra todas as probabilidades) e **analiticamente rigoroso** (permite aplicação de múltiplos frameworks teóricos).

A aula deverá terminar com a saliência de que **não existe decisão perfeita**, apenas decisões **bem fundamentadas** e **bem executadas**. Carlos Nunes não tinha bola de cristal - teve coragem, disciplina analítica, e capacidade de agir apesar da incerteza.

Essa é a essência da liderança estratégica.

## Referências Bibliográficas

Baptista, F. O. (1993). *A Agricultura e a Questão da Terra - do Estado Novo à Comunidade Europeia*. *Análise Social*, 28(121), 907-921.

Baptista, F. O. (2001). *Agricultura, espaço e sociedade rural*. Celta Editora.

Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). "What is disruptive innovation?" *Harvard Business Review*, 93(12), 44-53.

Eisenhardt, K. M. (1989). "Making fast strategic decisions in high-velocity environments." *Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576.

Gerstner, L. V. (2002). *Who Says Elephants Can't Dance?* - Turnaround da IBM (paralelo interessante de transformação radical).

Mateus, A. (2013). *25 Anos de Portugal Europeu: A Economia, a Sociedade e os Fundos Estruturais*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy* (Cap. 14: Vertical Integration).

Ries, E. (2011). *The Lean Startup* (Cap. 5-7: Validated Learning).

Robert K. Yin. (2014). *Case Study Research Design and Methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Slatter, S., Lovett, D., & Barlow, L. (2006). *Leading Corporate Turnaround* (Cap. 1-3).

Taleb, N. N. (2012). *Antifragile* (Prólogo e Livro I).

<https://agris.pt/>

<https://www.agriloja.pt/pt/>

<https://eco.sapo.pt/2023/11/20/dono-da-agriloja-compra-rede-de-frutarias-com-60-lojas-no-litoral-norte/>

<https://www.agroportal.pt/grupo-agris-uma-holding-com-raizes-na-terra/>

[https://negociosemportugal.sabado.pt/noticias/grupo-agris-uma-holding-com-raizes-na-terra/?utm\\_source=sabado&utm\\_medium=native-ad&utm\\_term=noticias](https://negociosemportugal.sabado.pt/noticias/grupo-agris-uma-holding-com-raizes-na-terra/?utm_source=sabado&utm_medium=native-ad&utm_term=noticias)

<https://www.jornaldenegocios.pt/mercados/detalhe/dono-da-agriloja-estreia-se-na-bolsa-com-15-milhoes-em-obrigacoes-e-paga-spread-de-225>

## **ANEXOS**

## **ANEXO A**

### **QUESTÕES ADICIONAIS PARA DISCUSSÃO**

#### **A.1 Questões sobre Sinais de Alerta**

**Q: "Que sistemas de monitorização preventiva poderiam ter identificado o risco mais cedo?"**

**Respostas Esperadas:**

- Customer Concentration Index (% de revenue por cliente)
- Credit monitoring de clientes principais
- Payment terms trends (dilatação = sinal de stress financeiro)
- Diversidade de pipeline comercial
- Análise de sensibilidade: "E se perdermos cliente X?"

**Q: "A concentração de 60% num cliente é sempre má? Em que circunstâncias pode ser estratégia válida?"**

**Pontos a Explorar:**

- Fase startup: concentração pode ser necessária para alcançar escala
- Contratos de longo prazo com garantias
- Clientes "âncora" em plataformas ou marketplaces
- Trade-off consciente: maior risco, maior margem

#### **A.2 Questões sobre Validação de Mercado**

**Q: "Se tivessem apenas €10.000 e 2 semanas, como validariam a oportunidade B2C?"**

**Ideias para Extrair:**

- Landing page + Google Ads: testar interesse
- Pop-up temporário em mercado ou feira
- Parcerias com lojas existentes: corner dedicado
- Inquéritos estruturados a público-alvo
- Análise de concorrência: visitas mystery shopping

**Q: "Lean Startup defende 'Build-Measure-Learn'. Como aplicar quando não há tempo para múltiplos loops?"**

**Discussão:**

- Priorizar testes de hipóteses críticas (killer assumptions)
- Aprendizagem por proxy: benchmarking internacional
- "Concierge MVP": servir manualmente antes de automatizar
- Aceitar que alguma validação acontecerá post-launch

### A.3 Questões sobre Integração Vertical

**Q: "Por que tantas integrações verticais falham? Que armadilhas específicas Carlos Nunes deve evitar?"**

**Failure Modes Comuns:**

1. **Subestimação de Complexidade:** Retalho parece simples, não é
2. **Canibalização:** Clientes B2B sentem-se ameaçados
3. **Diluição de Foco:** Management distrai-se do core business
4. **Cultural Mismatch:** Culturas B2B e B2C são muito diferentes
5. **Capital Intensive:** Investimento subestimado, runway insuficiente

**Q: "Amazon começou B2C, integrou verticalmente para B2B (AWS). Apple controla toda cadeia vertical. Que princípios comuns explicam estes sucessos?"**

**Princípios:**

- Controlo da experiência cliente end-to-end
- Captura de dados e insights
- Margens superiores
- Diferenciação através de integração
- Investimento massivo em competências complementares

### A.4 Questões sobre Liderança e Decisão

**Q: "Carlos Nunes deve decidir sozinho ou envolver a equipa? Quais os trade-offs?"**

**Análise:**

- **Decisão Autocrática:** Mais rápida, responsabilidade clara, mas menor buy-in
- **Decisão Participativa:** Maior compromisso, diversidade de perspetivas, mas mais lenta
- **Contexto de Crise:** Favorece decisão mais centralizada, mas com input qualificado

**Q: "Como comunicar decisão de integração vertical sem criar pânico em stakeholders?"**

**Storytelling Estratégico:**

1. **Enquadramento:** "Não estamos a abandonar B2B, estamos a complementá-lo"
2. **Visão:** "Tornar-nos líderes de mercado em soluções agrícolas"
3. **Faseamento:** "Abordagem cautelosa e testada"
4. **Inclusão:** "Papel crítico de cada colaborador na transformação"
5. **Transparência:** "Riscos são reais, mas risco de inação é maior"

**ANEXO B  
FERRAMENTAS E TEMPLATES**

**B.1 Decision Scorecard Template (Para distribuir aos alunos):**

<b>MATRIZ DE DECISÃO ESTRATÉGICA</b>
Opção: _____
<b>CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO (1-10):</b>
<b>1. Viabilidade Financeira</b>
- Investimento inicial requerido: _____
- Tempo até break-even: _____
- ROI esperado (5 anos): _____
<b>2. Viabilidade Operacional</b>
- Alinhamento com competências existentes: _____
- Complexidade de implementação: _____
- Disponibilidade de talento necessário: _____
<b>3. Viabilidade de Mercado</b>
- Tamanho de mercado endereçável: _____
- Intensidade competitiva: _____
- Tendências favoráveis: _____
<b>4. Gestão de Risco</b>
- Redução de concentração: _____
- Reversibilidade da decisão: _____
- Exposição a novos riscos: _____
<b>5. Alinhamento Estratégico</b>
- Visão de longo prazo: _____
- Sustentabilidade: _____
- Potencial de crescimento: _____
<b>SCORE TOTAL: ___/50</b>
<b>PRINCIPAIS ASSUNÇÕES CRÍTICAS:</b>
1. _____
2. _____
3. _____
<b>TESTES DE VALIDAÇÃO PRIORITÁRIOS:</b>
1. _____
2. _____
3. _____

## ANEXO C: CONTEXTO ADICIONAL - PORTUGAL 1995

### C.1 Contexto Macroeconómico (Para partilhar com alunos):

#### Portugal em 1995:

- 10 anos após adesão à CEE (1986)
- Fundos estruturais europeus a modernizar infraestruturas
- Crescimento económico consistente (anos 80-90)
- Preparação para Euro (critérios de Maastricht)
- Classe média urbana em expansão
- Entrada de grandes cadeias de retalho internacional

#### Setor Agrícola:

- Transição de agricultura tradicional para moderna
- Mecanização crescente
- Especialização regional
- Crescimento de setor de distribuição
- Emergência de jardinagem como hobby urbano

#### Contexto Competitivo:

- Retalho especializado: fragmentado, tradicional
- Grandes superfícies: começam a ter secções de jardinagem
- Ausência de cadeias especializadas modernas
- Janela de oportunidade para first mover

### C.2 Barreiras de Entrada em 1995

**Discutir com alunos: Estas barreiras eram vantagem ou desvantagem para Agriloja?**

1. **Capital:** Investimento significativo em localizações prime
2. **Know-how:** Gestão de retalho especializado rara
3. **Fornecedores:** Relações existentes são vantagem competitiva
4. **Marca:** Construção de zero
5. **Localização:** Escassez de espaços adequados

**Resposta:** Barreiras são **vantagem** para first mover - protegem posição após entrada

## ANEXO D

### CASO REAL - REVELAÇÃO COMPLETA

#### D.1 Cronograma do que Realmente Aconteceu

##### História Real da Agritorres/Agriloja:

**1995:** Crise devido a falência de cliente principal (responsável por maior % de faturação)

**Decisão:** Criar Agriloja - primeira cadeia portuguesa de retalho especializado em produtos agrícolas e jardinagem

##### Implementação:

- Primeira loja: localização estratégica em zona de classe média
- Modelo: self-service, ampla variedade, atendimento especializado
- Diferenciação: conhecimento técnico + conveniência moderna
- Faseamento: expansão gradual após validação modelo

##### Resultados:

- **Curto prazo (1995-2000):** Sobrevivência da empresa, crescimento Agriloja
- **Médio prazo (2000-2010):** Expansão para rede multi-loja, criação Grupo Agris
- **Longo prazo (2010-2025):** Consolidação como referência nacional, diversificação para segmentos relacionados

##### Fatores Críticos de Sucesso:

1. **Timing:** Captura de tendência emergente antes de competição
2. **Execução:** Profissionalismo na implementação de modelo retalho
3. **Diferenciação:** Especialização vs. generalistas (grandes superfícies)
4. **Sinergia:** B2C complementou (não canibalizou) B2B
5. **Liderança:** Visão clara e persistência de Carlos Torres (nome real do administrador)

#### D.2 Lições do Caso Real

##### O que o caso real nos ensina:

1. **Transformação radical pode salvar empresas:** A opção aparentemente mais arriscada foi a mais bem-sucedida
2. **Timing de mercado é crucial:** 1995 foi momento ideal - nem cedo nem tarde demais
3. **Competências transferíveis importam:** Conhecimento de produto e fornecedores eram vantagem significativa
4. **Execução > Estratégia:** Melhor estratégia falha sem execução disciplinada
5. **Paciência estratégica:** Crescimento foi gradual, não explosivo - sustentabilidade > velocidade
6. **Complementaridade:** Novo modelo não destruiu antigo, criou sinergias

### **D.3 Comparação com Casos Internacionais**

**Jardilhand (França):** Cadeia francesa que já existia desde 1974, mas expansão em Portugal só aconteceu anos 2000

**B&Q / Leroy Merlin:** Entraram em Portugal mais tarde, posicionamento mais generalista DIY

**Agriloja:** Capturou nicho especializado antes de entrada de grandes players internacionais