Revista de Casos e Consultoria, v. 16, n. 1, e39351, 2025
ISSN 2237-7417 | CC BY 4.0

Análise da Cadeia de Valor como Fonte de Vantagem Competitiva: Estratégias Aplicadas ao Comércio Varejista de Joias

Value Chain Analysis as a Source of Competitive Advantage: Strategies Applied to The Retail Jewellery Sector

Análisis de la Cadena de Valor como Fuente de Ventaja Competitiva: Estrategias Aplicadas al Comercio Minorista de Joyería

Recebido: 06/03/2025 | Revisado: 19/05/2025 | Aceito: 21/06/2025 | Publicado: 19/10/2025

Izhak Adiel Nery Santos
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-3338-1409
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil
E-mail: izhakadielnery.9@gmail.com
João Florêncio da Costa Júnior
ORCID: https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0002-3962-1010
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil
E-mail: jfcj1977@gmail.com

Resumo

A evolução tecnológica e a valorização do empreendedorismo transformaram a dinâmica de mercado, exigindo inovação e diferenciação como fatores-chave para a vantagem competitiva. No setor joalheiro, altamente competitivo, a gestão estratégica e a integração da cadeia de valor tornam-se essenciais para alinhar processos internos às demandas do mercado. Este estudo analisou as estratégias adotadas por um grupo do setor de joias no Rio Grande do Norte, com base no modelo da Cadeia de Valor de Porter. A pesquisa qualitativa envolveu entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação direta. Os resultados indicam que a formalização de processos, a adoção de tecnologias como sistemas de CRM e a capacitação de funcionários contribuíram para ganhos em eficiência e qualidade no atendimento. Foram identificados, contudo, desafios relacionados à centralização das decisões e à ausência de estratégias consolidadas de marketing e pós-venda. Conclui-se que a padronização de operações e o fortalecimento das atividades de suporte favoreceram a integração organizacional e a consolidação do grupo no mercado.

Palavras-chave: vantagem competitiva; cadeia de valor; administração estratégica; joalheria; gestão organizacional.

Abstract

Technological advancements and the growing emphasis on entrepreneurship have reshaped market dynamics, making innovation and differentiation key drivers of competitive advantage. In the highly competitive jewellery sector, strategic management and value chain integration are essential to align internal processes with market demands. This study analysed the strategies adopted by a jewellery business group in Rio Grande do Norte, based on Porter's Value Chain framework. The qualitative research included semi-structured interviews, document analysis, and direct observation. The findings indicate that the formalization of procedures, adoption of technologies such as CRM systems, and employee training contributed to increased efficiency and improved customer service. However, challenges were identified, including centralized decision-making and the lack of consolidated marketing and after-sales strategies. It is concluded that the standardization of operations and the strengthening of support activities enhanced organizational integration and contributed to the group's consolidation in the market.

Keywords: competitive advantage; value chain; strategic management; jewellery sector; organizational management.

Resumen

La evolución tecnológica y la valorización del emprendimiento han transformado la dinámica del mercado, exigiendo la innovación y la diferenciación como factores clave para lograr una ventaja competitiva. En el sector joyero, altamente competitivo, la gestión estratégica y la integración de la cadena de valor se vuelven esenciales para alinear los procesos internos con las demandas del mercado. Este estudio analizó las estrategias adoptadas por un grupo del sector de joyería en Rio Grande do Norte, basándose en el modelo de la Cadena de Valor de Porter. La investigación cualitativa incluyó entrevistas semiestructuradas, análisis documental y observación directa. Los resultados indican que la formalización de procesos, la adopción de tecnologías como sistemas CRM y la capacitación del personal contribuyeron a mejoras en la eficiencia y la calidad del servicio. Sin embargo, se identificaron desafíos relacionados con la centralización de las decisiones y la falta de estrategias consolidadas de marketing y posventa. Se concluye que la estandarización de las operaciones y el fortalecimiento de las actividades de apoyo favorecieron la integración organizacional y la consolidación del grupo en el mercado.

Palabras clave: ventaja competitiva; cadena de valor; gestión estratégica; joyería; gestión organizacional.

Introdução

Nos últimos anos, o avanço acelerado da tecnologia e a crescente valorização do empreendedorismo têm provocado transformações significativas na dinâmica do mercado. A globalização e o acesso ampliado a ferramentas digitais intensificaram a competitividade, exigindo das organizações estratégias que

assegurem diferenciação e criação de valor sustentável (Costa; Cabral, Araújo, 2023; Barney, 1991). A capacidade de adaptação, inovação e mitigação de riscos tornou-se um imperativo para a construção de vantagens competitivas em ambientes de alta concorrência (Phengsunk; Worasan; Saenchaiyathon, 2023). Nesse sentido, Porter (1985) já destacava que a obtenção de vantagem competitiva requer estratégias que alinhem a gestão interna às demandas do mercado, promovendo eficiência e inovação. Entretanto, a integração dessas práticas aos processos organizacionais ainda representa um desafio para muitas empresas, especialmente no que diz respeito à formalização e modernização dos processos operacionais (Zairbani; Prakash, 2025) .

No setor de joalheria, caracterizado por um público exigente e mercados altamente saturados, essas demandas são ainda mais evidentes. Empresas atuantes nesse segmento necessitam de uma gestão estratégica capaz de otimizar recursos e responder rapidamente às mudanças do ambiente externo. A informalidade nos processos gerenciais pode se tornar um obstáculo para a adaptação às novas exigências de mercado, como o oferecimento de experiências personalizadas e um atendimento ágil e eficiente (Mendonça; Mesquita; Oliveira, 2017; Padilha, Gallon & Mattos, 2012).

A administração estratégica, em um cenário dinâmico e altamente competitivo, demanda ferramentas que possibilitem a identificação e aprimoramento das atividades que agregam valor (Zairbani; Prakash, 2025; Sachuck; Takahashi; Augusto, 2008). A Cadeia de Valor de Porter se apresenta como uma metodologia eficaz para esse fim, possibilitando um estudo detalhado dos processos internos e seu impacto na diferenciação competitiva (Phengsunk; Worasan; Saenchaiyathon, 2023; Porter, 1985).

Diante desse contexto, este estudo tem como objetivo analisar as estratégias adotadas por um grupo de comércio de joias na cidade de Natal/RN em sua busca pela criação de vantagem competitiva, utilizando a Cadeia de Valor de Porter como ferramenta de análise. Busca-se compreender de que forma a formalização e modernização dos processos organizacionais podem contribuir para a eficiência operacional e o fortalecimento da posição estratégica desta empresa. A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso e adota uma abordagem qualitativa, combinando análise documental, entrevistas semiestruturadas e observação direta, permitindo uma compreensão aprofundada das práticas da organização e seu impacto nos resultados (Yin, 2016).

Referencial Teórico

A ciência da administração estratégica tem suas origens em contextos militares, inicialmente sendo trabalhada como um esforço de guerra e, posteriormente, como uma virtude administrativa essencial para a gestão organizacional (Lamberg; Ojala; Gustafsson; 2020; Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 1998). De acordo com Porter (1985), a estratégia é fundamentalmente definida pela escolha de realizar atividades de forma distinta em comparação aos concorrentes. Sob essa perspectiva, a estratégia pode ser compreendida

como a ferramenta que permite alcançar objetivos mais distantes e estabelecer uma diferenciação no mercado (Costa; Cabral; Araújo, 2023; Magretta, 2012; Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 1998).

A diferenciação, entendida como a capacidade de gerar resultados mais satisfatórios, é o que configura uma vantagem no contexto competitivo, sendo, portanto, uma vantagem competitiva. Nesse sentido, a estratégia utilizada por uma organização para explorar as oportunidades oferecidas por um mercado específico define o que é denominado como vantagem competitiva (Zairbani; Prakash, 2025; Farida; Setiawan, 2022; Lamberg; Ojala; Gustafsson; 2020).

No contexto das Pequenas e Médias Empresas (PMEs), e especificamente no setor varejista, a atuação em economias emergentes se caracteriza por um ambiente de maior competitividade, impulsionado pelo rápido desenvolvimento econômico e pela constante necessidade de adaptação das empresas (Costa; Cabral, Araújo, 2023; Cavusgil; Ghauri; Akcal, 2021). Essas características tornam o mercado mais dinâmico, desafiando as empresas a se ajustarem constantemente para manter sua posição competitiva (Cavusgil; Ghauri; Akcal, 2021; Mendonça; Mesquita; Oliveira, 2017; Padilha, Gallon & Mattos, 2012).

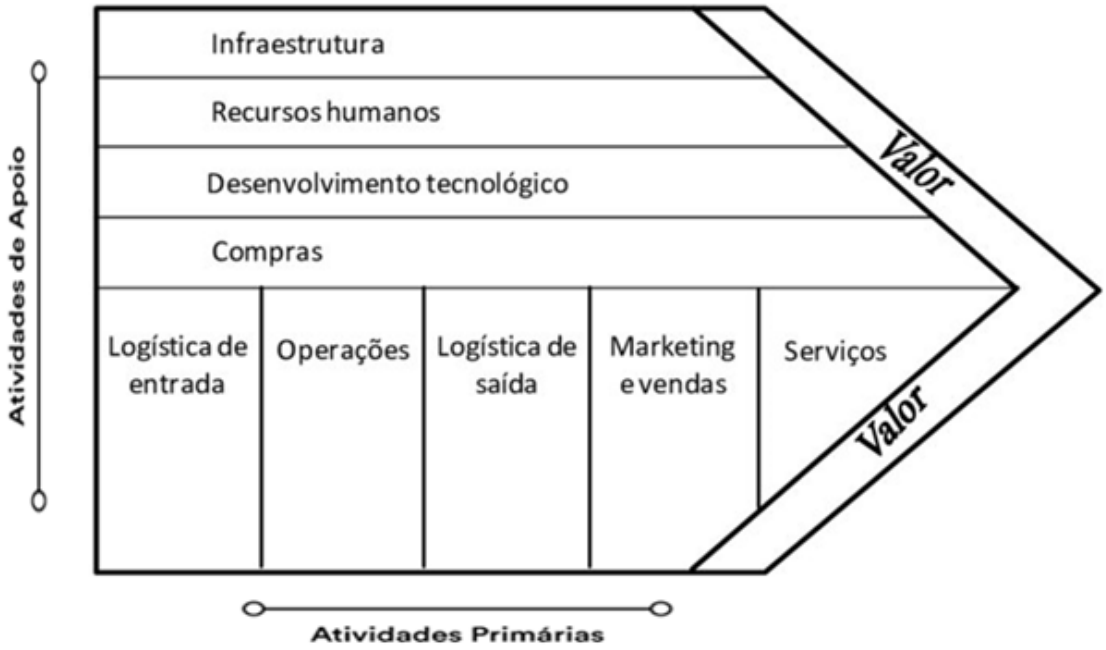
Diante de um ambiente cada vez mais competitivo, torna-se fundamental que as PMEs invistam continuamente em práticas estratégicas. A estratégia, nesse contexto, atua como um mecanismo crucial para lidar com a instabilidade e a imprevisibilidade das ações dos concorrentes (Zairbani; Prakash, 2025; Lamberg; Ojala; Gustafsson; 2020). Diferentemente das grandes corporações, as PMEs dependem fortemente de uma postura empreendedora constante para identificar e desenvolver novas oportunidades de mercado (Costa et al., 2018; Ketchen; Ireland; Snow, 2007). Assim, sem flexibilidade e investimentos contínuos em estratégias, torna-se mais difícil reconhecer e explorar tais oportunidades (Zairbani; Prakash, 2025; Lamberg; Ojala; Gustafsson; 2020; Guo; Cao, 2014).

A abordagem Porteriana identifica três fontes principais de vantagem competitiva: a liderança de custos, em que a empresa compete com preços mais baixos; a diferenciação, onde a empresa se destaca por produtos únicos ou superiores; e o foco ou segmentação, em que a empresa concentra esforços em um nicho específico de mercado, o que permite combinar as duas primeiras abordagens, ou seja, tanto a liderança de custos quanto a diferenciação (Magretta, 2012; Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 1998). O estudo de Porter sobre a diferenciação ajudou a compreender como as empresas criam valor e desenvolvem vantagens competitivas, levando à formulação da Cadeia de Valor, que visa explicar como as organizações podem agregar valor por meio de suas atividades (Phengsunk; Worasan; Saenchaiyathon, 2023; Porter, 1985).

Na ótica da geração de valor e da criação de vantagem competitiva, a Cadeia de Valor de Porter distingue duas categorias de atividades dentro de uma organização: as atividades primárias e as atividades de apoio (Phengsunk; Worasan; Saenchaiyathon, 2023; Magretta, 2012; Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 1998; Porter, 1985). As atividades primárias são aquelas diretamente envolvidas na produção do produto e no processo de venda, enquanto as atividades de apoio, como as funções administrativas, logísticas e de

recursos humanos, são aquelas que facilitam ou possibilitam a execução das atividades primárias (Magretta, 2012; Porter, 1985). Na Figura 1 é possível ver o desenho esquemático da Cadeia de Valor de Porter:

Figura 1 – Cadeia de Valor de Porter



Fonte: Porter (1985)

A aplicação da Cadeia de Valor de Porter ao grupo joalheiro analisado permitiu mapear as atividades que mais influenciam sua vantagem competitiva, evidenciando a importância da padronização nos processos de aquisição e estoque (atividades primárias), bem como dos investimentos em tecnologia e capacitação (atividades de apoio). A ferramenta revelou-se eficaz para identificar fragilidades, como a centralização de decisões e a ausência de estratégias consistentes de marketing e pós-venda (Magretta, 2012; Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 1998).

Neste trabalho, optou-se por uma abordagem seletiva da cadeia de valor, priorizando as atividades que se mostram mais relevantes tanto para os objetivos da pesquisa quanto para a aplicabilidade prática no contexto analisado (Yin, 2016) Ao invés de considerar todos os elementos do modelo proposto por Porter (1985), a presente análise foca nos aspectos que parecem exercer maior impacto na criação de vantagem competitiva para a organizações no ramo de varejo em joias a partir da literatura estudada e da observação direta dos autores (Mendonça; Mesquita; Oliveira, 2017; Padilha, Gallon & Mattos, 2012), como apresentado no Quadro 1:

Quadro 1 – Elementos analisados na cadeia de valor.

ELEMENTOS ANALISADOS	
Procedimento de entrada de itens no sistema de estoques	Logística de entrada
Procedimento de recebimento de novas peças	
Procedimento de ajustes na precificação	

ELEMENTOS ANALISADOS	
Procedimento de distribuição de novas peças para diferentes unidades	
Relatórios de acuracidade nos estoques	
Estratégias de vendas	Vendas
Relatórios de vendas	
Cenários de mercado	
Relatório de aquisição de mercadorias	Aquisição e compras
Procedimento de aquisição de mercadorias	
Relatórios de estoques	
Estratégias de pós-vendas	Serviços oferecidos e CRM

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Dentre as atividades primárias, a logística de entrada emerge como um fator crítico, uma vez que o setor joalheiro lida com materiais de alto valor agregado, como metais preciosos e pedras raras. A eficiência na gestão de fornecedores, no controle de estoque e na otimização dos processos logísticos não apenas assegura a disponibilidade dos produtos, mas também contribui significativamente para a redução de custos (Mendonça; Mesquita; Oliveira, 2017; Christopher, 2016; Padilha, Gallon & Mattos, 2012).

O marketing e as vendas desempenham um papel central na diferenciação da marca e na consolidação da percepção de exclusividade pelo consumidor. O mercado de joias exige estratégias que criem uma conexão emocional com o público-alvo, reforçando aspectos como sofisticação e personalização. Nesse sentido, a adoção de ferramentas digitais, o fortalecimento do relacionamento com o cliente e campanhas orientadas ao valor percebido tornam-se determinantes para a fidelização do consumidor (Mendonça; Mesquita; Oliveira, 2017; Kotler; Keller, 2016; Padilha, Gallon & Mattos, 2012).

Além disso, a prestação de serviços no pós-venda é essencial para o segmento, visto que agrega valor ao produto e fortalece o vínculo com o cliente. Serviços como limpeza, manutenção e customização não apenas prolongam a vida útil das peças, mas também geram um diferencial competitivo significativo (Costa, 2024; Mendonça; Mesquita; Oliveira, 2017; Kotler; Keller, 2016; Padilha, Gallon & Mattos, 2012).

Entre as atividades secundárias, destaca-se o processo de aquisição e compras, no qual negociações eficazes e um gerenciamento estratégico dos contratos podem resultar na redução de custos e na garantia do fornecimento contínuo de insumos de alta qualidade (Mendonça; Mesquita; Oliveira, 2017; Magretta, 2012).

A gestão de recursos humanos, por sua vez, desempenha um papel determinante na capacitação e retenção de talentos, elementos essenciais para garantir a escalabilidade do negócio (Costa et al., 2023; Boon et al., 2017). No varejo de joias, a qualificação dos vendedores é um fator crítico para o sucesso, visto que o processo de compra envolve elevado grau de interação consultiva (Mendonça; Mesquita; Oliveira, 2017; Padilha, Gallon & Mattos, 2012).

Por fim, o desenvolvimento tecnológico é um fator transversal que impacta todas as demais atividades da cadeia de valor (Costa et al. 2023; Phengsunk; Worasan; Saenchaiyathon, 2023; Padilha,

Gallon & Mattos, 2012). A introdução de sistemas de gestão, ferramentas de análise de dados e inovação nos processos de produção e comercialização possibilita ganhos de eficiência e aprimoramento na experiência de compra, resultando em maior competitividade para a empresa (Mendonça; Mesquita; Oliveira, 2017; Padilha, Gallon & Mattos, 2012; Christensen, 1997).

A seleção dessas atividades não implica na desconsideração da relevância das demais etapas que compõem a cadeia de valor, mas sim na priorização dos aspectos que exercem maior influência na construção da vantagem competitiva neste setor, baseado tanto na análise de literatura relevante (Mendonça; Mesquita; Oliveira, 2017; Padilha, Gallon & Mattos, 2012) quanto na observação direta dos pesquisador (Yin, 2016; Creswell, 2014). Essa abordagem visa compreender, de forma mais estratégica e aplicada, os fatores que contribuem para a geração de valor na organização estudada, proporcionando insights para a otimização de seus processos e práticas gerenciais

O grupo de lojas estudado atua no varejo de joias e acessórios, com três unidades em Natal, RN, localizadas em galerias comerciais no bairro do Alecrim e em um grande atacado. Fundado em 1996 com foco em ouro e relógios, posteriormente expandiu para a prata. A empresa adota a estratégia de "democratização" do acesso ao ouro, oferecendo preços acessíveis, parcelamentos extensos e pagamentos flexíveis, refletindo valores transmitidos pelo fundador. Com cerca de 15 funcionários e faturamento médio anual de R$ 1,5 milhão, é classificado como três Pequenas Empresas. Seus produtos incluem metais nobres e pedras preciosas, variando conforme a sazonalidade. A concorrência direta ocorre com lojas que adotam estratégias semelhantes e possuem ampla variedade de peças.

Metodologia

A metodologia adotada baseou-se em um estudo de caso centrado em uma empresa norte-rio-grandense do setor de joias. Trata-se de uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa, focada na análise aprofundada das práticas e estratégias organizacionais (Yin, 2016). Essa abordagem permite explorar em detalhe os processos internos da empresa, proporcionando uma compreensão mais ampla da criação de vantagem competitiva (Saunders; Lewis; Thornhill, 2016; Creswell, 2014).

O estudo contemplou a organização em sua totalidade, abrangendo tanto sua estrutura física, que inclui o escritório administrativo e as lojas, quanto sua presença digital por meio das redes sociais. Os participantes da pesquisa incluem os funcionários da empresa, totalizando 12 colaboradores distribuídos entre diferentes setores e funções.

A coleta de dados foi realizada por meio de três técnicas principais: entrevistas semiestruturadas, análise de documentos internos e observação direta (Yin, 2016; Saunders; Lewis; Thornhill, 2016; Creswell, 2014).

As entrevistas semiestruturadas abrangeram tanto colaboradores quanto gestores da empresa. Segundo Yin (2016), essa técnica é especialmente adequada para ambientes organizacionais complexos e com múltiplos atores. A flexibilidade desse modelo de entrevista permite explorar os temas com maior profundidade, evitando a rigidez de um roteiro predefinido. Essa abordagem possibilita ao pesquisador adaptar-se ao contexto do entrevistado, favorecendo um diálogo mais aberto e uma compreensão mais aprofundada das percepções e experiências relatadas (Saunders; Lewis; Thornhill, 2016).

A escolha das entrevistas semiestruturadas como técnica principal de coleta de dados justifica-se pela natureza exploratória do estudo de caso (Yin, 2016) que busca compreender em profundidade os processos internos e as estratégias adotadas pelo grupo empresarial analisado. Essa abordagem permite captar percepções, práticas e rotinas organizacionais que dificilmente seriam acessadas por métodos puramente quantitativos, promovendo uma análise contextualizada e alinhada à complexidade do fenômeno investigado. A flexibilidade da técnica também favoreceu o aprofundamento de temas emergentes durante as conversas, ampliando a riqueza dos dados coletados (Saunders; Lewis; Thornhill, 2016).

Além das entrevistas, a análise de documentos internos forneceu evidências fundamentais para o estudo, conforme apontado por Yin (2016). Entre os documentos analisados, incluem-se relatórios de vendas, feedbacks de clientes e os procedimentos internos adotados pela organização.

Por fim, a observação direta permitiu uma análise in loco do ambiente organizacional sem interferências externas. Essa técnica possibilita ao pesquisador captar nuances do funcionamento da empresa, identificar padrões de comportamento e avaliar as estratégias adotadas de maneira imparcial (Saunders; Lewis; Thornhill, 2016; Creswell, 2014). A abordagem indutiva dessa metodologia contribui para uma compreensão mais objetiva dos processos internos e de suas implicações na construção da vantagem competitiva (Yin, 2016). O resumo do processo de coleta de dados pode ser visto no Quadro 2:

Quadro 2 – Escopo da realização da coleta de dados.

	Entrevistas Semiestruturadas	**Análise Documental**	**Observação Direta**
Duração	Realização de 12 entrevistas, com tempo estimado entre 10 a 15 minutos cada, totalizando aproximadamente 2 a 2,5 horas de coleta de dados.	Processo contínuo ao longo de 6 meses, contemplando a análise de documentos institucionais e registros organizacionais pertinentes ao estudo.	Observação conduzida durante um período de 3 semanas, com acompanhamento sistemático das dinâmicas organizacionais.
Procedimentos Metodológicos	Aplicação de roteiro semiestruturado sobre os seguintes eixos temáticos: cadeia de valor e processos organizacionais, cultura organizacional e empreendedorismo, vantagem competitiva, desafios estratégicos e perspectivas futuras da empresa.	Definição dos critérios de seleção documental com base na relevância e acessibilidade dos registros, seguido pela análise qualitativa dos dados disponíveis.	Observação participante e não participante das atividades organizacionais, com ênfase na dinâmica de trabalho, interação entre os agentes e uso de ferramentas gerenciais.

	Entrevistas Semiestruturadas	Análise Documental	Observação Direta
Unidade de Análise	Duas unidades comerciais (lojas) e a sede administrativa da empresa.	Documentos e registros institucionais das duas unidades comerciais e da sede administrativa.	Duas unidades comerciais e a sede administrativa, considerando a interação dos colaboradores e a rotina organizacional.
Participantes	12 funcionários, incluindo 6 atendentes, 3 gerentes de loja, 2 gerentes administrativos e o diretor executivo.	Pesquisador atuando como coletor dos dados.	Pesquisador atuando como principal instrumento de análise e registro das interações observadas.

Fonte: Elaborado pelos Autores.

A análise dos dados na pesquisa qualitativa segue as cinco etapas sugeridas por Yin (2016). A primeira etapa consiste na fase analítica, em que todos os dados serão compilados e organizados de maneira sistemática, garantindo um processo de codificação e análise mais preciso. Na segunda etapa, denominada decomposição dos dados, ocorre a codificação formal, agrupando as informações com base em padrões, ideias ou temas identificados. Em seguida, na etapa de recomposição, são analisadas as conexões entre os dados codificados, permitindo a identificação de padrões e a formulação de insights relevantes. A quarta etapa envolve a interpretação dos dados, utilizando o material decomposto para construir explicações e representar os padrões observados de maneira estruturada. Por fim, na quinta etapa, os resultados são apresentados de forma clara e compreensível, garantindo a coerência entre os temas discutidos e possibilitando a triangulação dos dados para reforçar a validade das conclusões.

Dada a complexidade do ambiente organizacional e a diversidade de participantes envolvidos, a escolha das entrevistas semiestruturadas se justifica como técnica adequada (Yin, 2016; Saunders; Lewis; Thornhill, 2016). Para manter a flexibilidade dessa abordagem, as perguntas não seguiram um roteiro rígido, mas sim um conjunto de diretrizes gerais adaptáveis ao contexto e ao perfil do entrevistado.

Antes do início da entrevista, foi feita uma apresentação do objetivo da pesquisa, enfatizando a garantia de sigilo e confidencialidade dos dados coletados. Também foi essencial obter o consentimento formal do entrevistado, assegurando a permissão para gravação, coleta e eventual divulgação das informações obtidas.

Após essa etapa, um guia temático foi elaborado a partir da literatura examinada (Zairbani; Prakash, 2025; Lamberg; Ojala; Gustafsson; 2020; Kotler; Keller, 2016; Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 1998, Porter, 1985) para estruturar a entrevista, contemplando quatro eixos principais: Cadeia de Valor e Processos da Organização, Cultura Organizacional e Empreendedorismo, Vantagem Competitiva e, por fim, Desafios, Estratégias e Perspectivas Futuras da empresa . Esse guia não impõe um roteiro fixo, mas serve como referência para assegurar que os principais tópicos sejam abordados de maneira eficiente (Yin, 2016), como apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Questionário aplicado na entrevista semiestruturado.

Construto	Questões Chave
Cadeia de valor e processos	"Quais atividades internas você considera mais importantes para criar valor na empresa?"
	"Quais atividades ou tarefas aqui na empresa você acha mais importantes no dia a dia?"
	"Existem processos que, na sua visão, poderiam ser otimizados para melhorar a eficiência?" Quais?
Cultura organizacional/ empreendedorismo	"Quais valores organizacionais são mais evidentes no dia a dia da empresa?"
	"O que a empresa faz para incentivar novas ideias ou sugestões?"
	"Você sente que pode contribuir com novas ideias ou formas de melhorar o trabalho?"
Vantagem competitiva	"Qual é o principal diferencial competitivo da empresa em relação aos concorrentes?"
	"Você acredita que a empresa possui recursos ou competências difíceis de serem imitados?"
	"As mudanças no mercado ou nos preços costumam impactar o seu trabalho? Como?"
Desafios/estratégias e o futuro	"Quais são os principais desafios enfrentados pela organização atualmente?"
	"Quais estratégias estão sendo implementadas para sustentar a vantagem competitiva no futuro?"
	"Como você acha que a empresa pode crescer e melhorar nos próximos anos?"

Fonte: Elaborado pelos Autores.

A análise documental, processo valioso para o processo de coleta de dados de algumas pesquisas, serviu como importante ferramenta de coleta de dados evidenciados nos diversos documentos da empresa (Yin, 2016), como apresentado no Quadro 4:

Quadro 4 – Documentos analisados na organização

Documentos Analisados	Finalidade
Relatórios financeiros (faturamento, lucratividade)	Mensurar os resultados da empresa concomitantemente as estratégias utilizadas e compreender a alocação de recursos
Relatório de desempenho organizacional	Avaliar métricas ligadas a eficiência e qualidade das ações performadas por funcionários
Manuais de procedimentos internos	Compreender as operações e processos adotados pela organização, bem como seus gargalos e insuficiências.
Planejamento estratégico	Analisar as estratégias adotadas pela organização, bem como o direcionamento dos seus recursos e o estudo da sustentação da vantagem competitiva

Fonte: Elaborado pelos Autores.

A observação direta ofereceu uma perspectiva diferenciada no ambiente da pesquisa, permitindo ao pesquisador analisar a empresa, suas dinâmicas e ferramentas de forma indutiva, sem interferir diretamente nos processos (Yin, 2016; Creswell, 2014). Essa abordagem possibilitou uma análise mais objetiva e sistemática, garantindo um distanciamento crítico na interpretação dos dados.

No contexto de qualquer pesquisa, o consentimento ético é uma etapa fundamental para a realização da coleta e análise de dados. Dessa forma, a observação direta requereu uma autorização formal do responsável legal, na qual foram apresentados os objetivos da pesquisa, seus benefícios e a garantia de confidencialidade das informações coletadas (Yin, 2016).

A observação foi realizada ao longo de três semanas, cobrindo o horário de expediente da organização estudada. O escopo da pesquisa abrangeu duas unidades de lojas da empresa e sua sede administrativa, sendo cada ambiente observado por uma semana.

A definição clara dos objetivos da pesquisa foi essencial para a eficiência dessa etapa, estabelecendo, por exemplo, quais aspectos serão analisados, como comportamentos, práticas e processos organizacionais (Saunders; Lewis; Thornhill, 2016). A coleta de dados foi registrada por meio de anotações utilizando a ferramenta Google Documentos. O foco do procedimento foi nas atividades e processos relacionados à cadeia de valor da organização.

Para garantir a efetividade da observação direta, o pesquisador estabeleceu claramente seu papel como observador externo, evitando qualquer envolvimento direto nas atividades do grupo analisado. Isso implicou adotar uma postura discreta, minimizando interações que pudessem influenciar os comportamentos ou alterar as dinâmicas naturais do ambiente (Yin, 2016; Saunders; Lewis; Thornhill, 2016).

Outro aspecto fundamental foi a conquista da confiança dos participantes. Para isso, o pesquisador demonstrou neutralidade e respeito, explicando, sempre que necessário, o propósito de sua presença. Além disso, foi crucial garantir que sua observação não causasse desconforto ou alterações na rotina do local, respeitando as normas institucionais e os princípios éticos da pesquisa (Yin, 2016). Detalhes do processo são apresentados no Quadro 5:

Quadro 5 – Estrutura da Observação Direta

ETAPA	DESCRIÇÃO	DURAÇÃO	OBJETIVO	ENVOLVIDOS
Planejamento	Definição dos objetivos, delimitação do escopo e identificação do universo analisado.	2 a 4 horas antes da coleta	Assegurar alinhamento metodológico e coerência com os objetivos da pesquisa.	Pesquisador
Introdução e Observação Inicial	Apresentação da pesquisa aos participantes e registro inicial das interações e do ambiente.	15 a 20 min (introdução); 1h30 a 2h por turno	Construir *rapport* e compreender a dinâmica organizacional.	Pesquisador, colaboradores e gestores
Observação dos Processos	Análise detalhada das operações e interações organizacionais.	1h30 a 2h por turno	Explorar a cadeia de valor e processos-chave.	Pesquisador, colaboradores e gestores
Reflexão e Encerramento	Revisão do material coletado, ajustes metodológicos e finalização da observação em campo.	1h30 (reflexão e ajustes) + 30 min (encerramento)	Refinar abordagens e garantir rigor ético na conclusão do estudo.	Pesquisador, colaboradores e gestores
Análise dos Dados	Organização, codificação e interpretação dos registros observacionais.	6 a 8 horas	Identificar padrões e integrar achados aos objetivos da pesquisa.	Pesquisador

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Segundo Yin (2016), a observação direta, participante ou não-participante pode enfrentar desafios, como resistência dos participantes e distorções no comportamento devido à presença do pesquisador. Para mitigar esses impactos, foi oferecida uma explicação clara sobre o propósito e os procedimentos da pesquisa, reduzindo possíveis desconfianças. Além disso, a adoção de uma postura neutra e discreta foi adotada para contribuir no fortalecimento da confiança dos participantes, minimizando o risco de

interferências no ambiente ou nas interações naturais do grupo estudado.

Resultados

A análise da organização permitiu a identificação dos principais processos e atividades do Grupo, com base no fluxo de operações e nos conceitos teóricos de Porter (1985), destacando as etapas correspondentes à Cadeia de Valor.

No mapeamento da cadeia de processos, observa-se que o princípio fundamental do processo de vendas é a disponibilidade do produto para comercialização. Nesse contexto, o processo de Aquisição e Compras ocorre por duas vias: aquisição direta de fábricas e/ou representantes comerciais e compra de ouro de pessoas físicas.

A aquisição de mercadorias junto a fábricas ou representantes é conduzida pelo Diretor Geral do Grupo, cuja experiência no mercado e conexões com a cadeia profissional do setor o qualificam para essa função. No caso da compra de ouro de terceiros, o processo segue um formato semelhante: ao identificar uma possível oferta de venda, cabe ao Diretor, seu filho ou sua esposa avaliar, precificar e autorizar ou não a transação, com base na experiência adquirida na seleção de peças passíveis de reaproveitamento ou com potencial de investimento.

Após a aquisição, o processo de Logística de Entrada é gerenciado pela equipe administrativa, que verifica as peças, registra-as no sistema financeiro, realiza a precificação e aplica as etiquetas. Concluída essa etapa, os produtos são distribuídos para as unidades do Grupo, onde, ao chegarem ao destino, a Gerente da loja realiza uma nova verificação antes da exposição nas vitrines.

O processo de Marketing inicia-se com a organização das vitrines, momento em que são aplicadas estratégias de propaganda e promoção pela equipe. Além disso, há a produção de conteúdo midiático para divulgar as novas peças e impulsionar o engajamento nas redes sociais.

O processo de Vendas é diretamente influenciado por essas ações, uma vez que a interação digital com os clientes estimula a demanda e dá início ao ciclo comercial.

Por fim, no âmbito dos Serviços, o pós-venda encerra a cadeia de valor, sendo responsável pela gestão da experiência do cliente após a aquisição, garantindo suporte e fidelização. Um resumo destes pontos é apresentado no Quadro 6:

Quadro 6 – Análise de valor agregado

Atividade	Etapa da Cadeia	Nível de Valor Agregado ao Produto
Aquisição de Mercadorias	Aquisição e Compras	Processo de alto valor agregado, pois define toda a margem para a elaboração de estratégias de vendas.
Recebimento, conferência, inserção e precificação da mercadoria nos sistemas	Logística de Entrada	Embora não agregue valor diretamente ao produto, essa atividade embasa todo o funcionamento da organização.

Atividade	Etapa da Cadeia	Nível de Valor Agregado ao Produto
Disposição das mercadorias em vitrines, produção de conteúdo e atendimento	Marketing e Vendas	Devido à sua natureza voltada à promoção, exposição e venda do produto, esta etapa representa grande valor agregado.
Prospecção e Pós-venda	Serviços	A condução da jornada do cliente é uma atividade de altíssimo valor agregado, pois determina como o cliente experimentará a empresa, seu consumo e o processo de fidelização.

Fonte: Elaborado pelos Autores.

A observação direta, como recomendado pela literatura especializada (Yin, 2016), proporcionou a observação mais aprofundada da empresa de forma mais intuitiva. Ao codificar e agrupar os dados coletados no processo de observação, percebeu-se que alguns comportamentos observados e os gargalos identificados nas três unidades traziam impacto direto na cadeia de geração de valor da empresa, como apresentado no Quadro 7:

Quadro 7 – Observação Direta

Comportamento Observado / Gargalo Percebido	Impacto Observado	Etapa da Cadeia	Campo de Observação
Falta de procedimento operacional para aquisição de mercadorias	Centralização da atividade em apenas três pessoas, com pouca margem para contribuições estratégicas.	Aquisição e Compras	Sede ADM.
Inadequada alimentação inicial dos estoques e ausência de treinamento adequado no sistema	Informações imprecisas, falta de operadores experientes e dificuldade para agir estrategicamente.	Logística de Entrada	Todos os universos observados
Ausência de diretrizes ou ferramentas de controle sobre os rodízios de atendimento	Disputa por clientes entre equipes de diferentes lojas, levando a um distanciamento entre as unidades.	Gestão de RH	Todos os universos observados
Rispidez entre atendentes de diferentes unidades	Diminuição da comunicação, falta de compartilhamento de ideias e enrijecimento dos processos.	Gestão de RH	Todos os universos observados
Falta de responsável dedicado para as atividades de RH, sendo estas atribuídas ao diretor geral ou gerente administrativa	Centralização das questões de gestão de pessoas em indivíduos sem preparo técnico para a função.	Gestão de RH	Sede
Sede mantém seu padrão de vendas devido à clientela fidelizada, apesar da ausência de vitrine ou tráfego pago	A fidelização da clientela permite manutenção do desempenho de vendas, apesar da falta de estratégias de marketing digital.	Marketing e Vendas	Sede
Clientes da unidade do Alecrim são mais insistentes em pedir descontos	A demanda mais intensa por descontos reflete uma diferença no perfil dos clientes nas diferentes unidades.	Marketing e Vendas	Sede e Unidade do Shopping 10
Produção de conteúdo de engajamento diário feita pelas atendentes	Processo de contato com o cliente mais humanizado e prático, porém com falhas técnicas e amadorismo na execução do conteúdo.	Marketing e Vendas	Todos os universos observados
Ausência de script de vendas predeterminado pela administração	Falta de padronização no atendimento, dificultando o controle de qualidade do processo de vendas.	Marketing e Vendas	Todos os universos observados
Processo de pós-venda sem estrutura definida, dependendo da iniciativa das gerentes de loja	Aleatoriedade nas estratégias de pós-venda, tornando difícil a mensuração de resultados.	Serviços	Todos os universos observados

Fonte: Elaborado pelos Autores.

A análise dos dados coletados, fundamentada nos conceitos de Porter (1985) e em estudos mais recentes (Zairbani; Prakash, 2025; Lamberg; Ojala; Gustafsson, 2020; Magretta, 2012; Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 1998), revela que os gargalos identificados têm implicações práticas significativas para a eficiência operacional e o posicionamento estratégico do grupo. A ausência de procedimentos operacionais impacta negativamente diversas etapas da cadeia de valor, resultando em atrasos, custos desnecessários e retrabalho (Boon et al., 2017; Porter, 1985). A centralização de funções críticas, como aquisição de mercadorias e gestão de pessoas, compromete a agilidade na tomada de decisões e limita a profissionalização dos processos.

Do mesmo modo, a falta de padronização em rotinas comerciais, como scripts de vendas, diretrizes para rodízios de atendimento e práticas de pós-venda, prejudica a coesão entre as unidades e dificulta a consolidação de uma experiência consistente para o cliente. Além disso, falhas na capacitação para uso de sistemas e na produção de conteúdo digital evidenciam a carência de treinamentos técnicos e de apoio especializado. Em conjunto, esses gargalos comprometem a capacidade de expansão do grupo e a construção de uma vantagem competitiva sustentável, reforçando a necessidade de intervenções estruturadas com foco em gestão, processos e comunicação interna.

Quando não existem procedimentos formalizados, o conhecimento necessário para a execução de tarefas específicas tende a ser centralizado nas mãos de poucos indivíduos, o que reduz a capacitação de outros colaboradores para desempenharem as mesmas funções. Esse modelo centralizador torna a organização mais lenta e gera gargalos e ineficiências (Zairbani; Prakash, 2025; Porter, 1985).

A ausência de um setor de Recursos Humanos bem estruturado compromete processos essenciais, particularmente aqueles voltados para a gestão do relacionamento entre funcionários. Embora a interação pessoal não seja o foco central da estratégia organizacional, a falta de cooperação entre departamentos ou unidades, neste caso entre lojas, gera barreiras que impactam a eficiência. Equipes alinhadas, por sua vez, apresentam maior produtividade (Mendonça; Mesquita; Oliveira, 2017; Padilha, Gallon & Mattos, 2012; Barney, 1991; Porter, 1985).

A análise documental foi utilizada focada nos relatórios de faturamento das unidades entre 2022 e 2023, bem como as campanhas de marketing implementadas nesse período e está sumarizada no Quadro 8. A seleção desses documentos fundamentou-se em sua relevância para a geração de valor, permitindo a identificação de aspectos essenciais da cadeia de valor da empresa (Porter, 1985). Para fins de análise, as unidades foram denominadas da seguinte forma: a sede como "Sede", a loja localizada no shopping como "Loja 1" e a unidade situada no Atacadão como "Loja 2".

Quadro 8 – Análise Documental

Evento Identificado	**Ano**
As Lojas 1 e 2 apresentaram desempenho abaixo da expectativa no primeiro trimestre.	2022
A Loja 2 superou a Loja 1 em faturamento ao longo do ano.	2022

Evento Identificado	Ano
O faturamento das Lojas 1 e 2 até novembro foi impulsionado exclusivamente pelo marketing orgânico.	2022
Adoção do tráfego pago nas Lojas 1 e 2.	Dez/2022
Crescimento médio superior a 50% nas Lojas 1 e 2 após a implementação do tráfego pago.	2023
Os meses de maior faturamento coincidiram com datas comemorativas.	2022-2023
As Lojas 1 e 2 passaram a atrair clientes da Sede, reduzindo seu faturamento.	2023
A maioria das campanhas sem datas comemorativas concentrou-se em estratégias baseadas em preço.	2022-2023
Em janeiro de 2023, as Lojas 1 e 2 registraram crescimento superior a 200% em relação ao ano anterior.	2023

Fonte: Elaborado pelos autores.

Embora concebidas como um avanço em relação à unidade matriz, as Lojas 1 e 2 apresentaram desempenho inicial inferior ao da Sede. Segundo Porter (1985), as funções de marketing e vendas são essenciais para atrair clientes e gerar demanda. A ausência de estratégias promocionais eficazes para essas novas unidades pode ter impactado negativamente seus resultados nos primeiros meses de operação.

Os dados de faturamento indicam uma forte correlação entre períodos de alta demanda e datas comemorativas, evidenciando a relevância da sazonalidade para o desempenho comercial. Esse fator ressalta a necessidade de diferenciação temporal como estratégia para maximizar o valor percebido e otimizar as vendas em momentos estratégicos (Mendonça; Mesquita; Oliveira, 2017; Padilha, Gallon & Mattos, 2012)

A introdução do tráfego pago em dezembro de 2022 resultou em um crescimento médio superior a 50% nas Lojas 1 e 2, indicando que estratégias direcionadas ampliaram o alcance e atraíram novos públicos. O desenvolvimento de campanhas personalizadas e alinhadas às necessidades dos clientes fortalece a criação de valor na atividade de marketing e vendas, contribuindo para uma vantagem competitiva sustentável (Mendonça; Mesquita; Oliveira, 2017; Padilha, Gallon & Mattos, 2012).

Em períodos sem datas comemorativas, a maioria das campanhas foi estruturada em torno de estratégias de preço. No entanto, Porter (1985) argumenta que a competição exclusivamente baseada em preço não é sustentável a longo prazo, pois reduz as margens e limita a diferenciação da marca. Dessa forma, a dependência excessiva de descontos e promoções pode comprometer a percepção de valor e a fidelização dos clientes (Zairbani; Prakash, 2025).

Por fim, a análise dos documentos parece evidenciar que a adoção do tráfego pago em dezembro de 2022 não apenas impulsionou significativamente o faturamento das Lojas 1 e 2, com crescimento médio superior a 50% em 2023, mas também pode ter alterado a percepção de valor dos clientes em relação à marca. Ao ampliar o alcance e a visibilidade das lojas por meio de campanhas segmentadas, especialmente em períodos sem datas comemorativas, o tráfego pago reposicionou a oferta diante do público-alvo, conferindo maior atratividade à proposta comercial, mesmo quando baseada em estratégias de preço. Essa mudança se refletiu no aumento do fluxo de novos consumidores e na migração de parte da clientela tradicional da Sede para as lojas promovidas digitalmente, o que indica que a presença constante e profissional nas redes sociais pode ter sido percebida como um sinal de confiabilidade e competitividade.

Assim, o tráfego pago pode ter contribuído não apenas para a expansão da base de clientes, mas também para a construção de uma imagem de marca mais moderna e acessível.

Para uma análise aprofundada dos fenômenos organizacionais no contexto real da empresa, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas, uma metodologia que permite explorar percepções individuais e obter informações detalhadas (Yin, 2016). As entrevistas foram realizadas no ambiente organizacional e contaram com a participação de 12 colaboradores, distribuídos da seguinte forma: seis atendentes, três gerentes de loja, dois gerentes administrativos e o diretor executivo. A seleção desse grupo visou captar diferentes perspectivas sobre o funcionamento da organização, considerando distintas funções e níveis hierárquicos.

Os resultados das entrevistas indicam que o atendimento ao cliente é amplamente reconhecido como a principal atividade geradora de valor para a empresa. Um dos gerentes de loja destacou que “o diferencial no atendimento é a chave para a fidelização do cliente”.

No que se refere a oportunidades de melhoria, 70% dos entrevistados apontaram o controle de estoques e as estratégias de vendas como aspectos prioritários. A ausência de um controle eficiente de estoques foi mencionada como um obstáculo à reposição estratégica de produtos, comprometendo a rotatividade dos itens. Segundo Porter (1985), a eficiência nas atividades operacionais é essencial para a criação de vantagem competitiva (Phengsunk; Worasan; Saenchaiyathon, 2023; Magretta, 2012).

Em relação às estratégias de vendas, a maioria dos entrevistados relatou que a falta de diversificação limita a abordagem ao cliente. Atualmente, as campanhas de marketing se concentram predominantemente em descontos e datas comemorativas, o que reduz a flexibilidade da equipe para atrair e converter clientes. De maneira geral, constatou-se uma forte dependência das ações de marketing para impulsionar as vendas, conforme expressado por um dos participantes: “se as campanhas forem boas e atrativas, isso bastará para que os números de venda atinjam as metas”.

Além disso, os entrevistados destacaram como diferencial competitivo algumas vantagens exclusivas oferecidas pela empresa, tais como a política de troca garantida, a aceitação do produto pelo mesmo valor de compra, independentemente de sua desvalorização, e a oferta de serviços complementares, como avaliação gratuita e manutenção.

Os achados corroboram a literatura especializada. Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996) ressaltam que a qualidade no atendimento impacta diretamente na satisfação e fidelização dos clientes, o que é reforçado por outros estudos (Mendonça; Mesquita; Oliveira, 2017; Kotler; Keller, 2016; Padilha, Gallon & Mattos, 2012). Porter (1985) argumenta que a eficiência e a diferenciação nos serviços podem proporcionar uma vantagem competitiva sustentável (Zairbani; Prakash, 2025; Lamberg; Ojala; Gustafsson; 2020; Magretta, 2012).

Finalmente, a análise da cadeia de valor do Grupo identificou pontos fortes que geram resultados positivos, bem como áreas carentes de melhorias em eficiência e otimização para agregar mais valor ao cliente. O objetivo é implementar melhorias estratégicas fundamentadas na cadeia de Porter (1985) e alinhadas às exigências do mercado, o que pode potencializar o desempenho da empresa. A definição de um "fluxo de valor futuro" permitirá eliminar gargalos, integrar processos e implementar estratégias inovadoras (Zairbani; Prakash, 2025; Lamberg; Ojala; Gustafsson, 2020; Magretta, 2012). No Quadro 9 observa-se a proposta de fluxo de valor futuro:

Quadro 9 – Fluxo de valor futuro

Processo	Melhorias Propostas
Aquisição e Compras	Estruturar o processo de aquisição, tanto para pessoa jurídica quanto física. Análise periódica de níveis de estoque e emissão de relatórios segmentados.
Logística de Entrada	Padronizar a inserção de mercadorias no sistema, garantindo dados confiáveis.
Gestão de RH	Elaborar programa de treinamento para funcionários e promover um ambiente de trabalho mais colaborativo.
Marketing e Vendas	Diagnóstico do processo de vendas, capacitação da equipe, investimento em CRM e monitoramento do fluxo de vendas. Padronização do atendimento.
Serviços	Mapear o fluxo do pós-venda e capacitar os responsáveis para seguir os procedimentos estabelecidos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

No processo de Aquisição e Compras, a falta de um procedimento estruturado compromete a gestão de estoque. Recomenda-se a criação de um procedimento formal, com análises periódicas dos níveis de estoque e relatórios segmentados para otimizar as reposições.

A Logística de entrada exige padronização na inserção de mercadorias no sistema, garantindo a confiabilidade dos dados.

No processo de Vendas, melhorias podem fortalecer a cadeia de valor e garantir vantagem competitiva. De acordo com Porter (1985), Marketing e Vendas são essenciais para conectar a empresa ao cliente e influenciar a percepção de valor. As melhorias sugeridas incluem:

- Diagnóstico do processo de vendas para identificar gargalos e oportunidades.
- Capacitação da equipe para melhorar o atendimento e identificar oportunidades de vendas.
- Investimento em tecnologia, como um CRM, para otimizar a gestão de relacionamento com clientes.
- Monitoramento contínuo do fluxo de vendas, utilizando feedbacks para ajustes e melhorias.
- Padronização do atendimento, garantindo consistência na experiência do cliente.

No decorrer do estudo percebeu-se que a criação de procedimentos estruturados aumentou a agilidade e a precisão no processo de aquisição e na logística de entrada, facilitando a gestão de estoque. Outrossim, também se observou que a implementação de um CRM otimizou marketing, vendas e serviços,

além de aprimorar a gestão do relacionamento com o cliente. A capacitação da equipe também foi fundamental para melhorar a eficiência operacional.

Os resultados do trabalho corroboram com o Paradigma Porteriano mostrando que melhorias na cadeia de valor fortalecem a vantagem competitiva. A integração estratégica garante adaptação contínua ao mercado e sustentabilidade nos resultados (Zairbani; Prakash, 2025; Lamberg; Ojala; Gustafsson, 2020; Magretta, 2012, Porter, 1985).

Considerações Finais

A partir da revisão dos principais conceitos da administração estratégica e da análise detalhada da cadeia de valor da organização estudada, este trabalho evidenciou como a integração entre teoria e prática pode gerar diagnósticos profundos e direcionamentos estratégicos relevantes. A identificação das atividades primárias e secundárias permitiu não apenas mapear os pontos fortes e fragilidades do processo, mas também propor estratégias alinhadas à lógica da vantagem competitiva sustentável.

Os resultados obtidos a partir da análise da cadeia de valor da organização estudada oferecem subsídios relevantes para a formulação de recomendações práticas voltadas ao setor joalheiro, sobretudo para pequenas e médias empresas que atuam em ambientes marcados por alta competitividade, informalidade operacional e restrições de recursos. As implicações extraídas deste estudo indicam que intervenções pontuais e estratégicas em áreas-chave podem gerar ganhos significativos de eficiência, integração e posicionamento de mercado.

A primeira recomendação diz respeito à necessidade de formalização dos processos de aquisição. A ausência de procedimentos claros e documentados compromete a padronização, gera gargalos e tende a concentrar decisões em poucos indivíduos, dificultando a replicabilidade e o crescimento. No contexto joalheiro, onde parte das transações ocorre com fornecedores informais ou pessoa física, a criação de protocolos objetivos, com critérios técnicos e registros sistematizados, contribui para maior controle sobre custos, margens e previsões de demanda.

A gestão de estoque também se destaca como um ponto crítico. Os dados evidenciaram que falhas na alimentação e monitoramento dos sistemas acarretam erros na reposição de produtos, impactando diretamente as vendas. Empresas do setor devem investir em sistemas informatizados confiáveis, acompanhados de treinamento contínuo para os operadores, garantindo que as informações disponíveis sejam precisas e estratégicas para a tomada de decisão.

No campo do marketing, observou-se uma forte dependência de campanhas baseadas em descontos e sazonalidade, o que limita a capacidade de diferenciação e compromete a sustentabilidade da vantagem competitiva. A profissionalização das ações digitais, com o uso de tráfego pago, segmentação de públicos

e produção de conteúdo qualificado, mostrou-se um fator decisivo para o aumento de faturamento e reposicionamento da marca. Assim, é recomendável que as joalherias adotem estratégias digitais contínuas e estruturadas, com apoio técnico especializado.

A padronização do atendimento ao cliente e a gestão do processo de vendas são igualmente relevantes. A ausência de scripts, diretrizes e indicadores de desempenho observada no estudo resultou em experiências inconsistentes entre unidades e fragilidade na fidelização do cliente. A criação de manuais operacionais, programas de capacitação e ferramentas de controle de qualidade pode contribuir para consolidar uma experiência mais uniforme, profissional e alinhada ao posicionamento da marca.

Além disso, a pesquisa evidenciou fragilidades na gestão de pessoas, especialmente pela inexistência de uma área de Recursos Humanos dedicada. Conflitos interpessoais, ausência de integração entre lojas e centralização de decisões revelam a necessidade de estruturar essa função de forma técnica e autônoma. A promoção de um ambiente colaborativo, com indicadores de clima organizacional e estratégias de comunicação interna, pode aumentar a produtividade e coesão das equipes.

Por fim, a estruturação do pós-venda representa um campo de oportunidade pouco explorado. O estudo demonstrou que, apesar de reconhecida sua importância, as ações de fidelização ainda dependem da iniciativa individual dos gerentes de loja, sem processos claros de acompanhamento e mensuração. Nesse sentido, mapear o fluxo de pós-venda, definir protocolos de relacionamento e investir em ferramentas como CRM podem ampliar o ciclo de vida do cliente e gerar novas oportunidades de receita.

Futuros estudos podem aprofundar a investigação sobre os efeitos do tráfego pago não apenas no aumento do faturamento, mas principalmente em como essa estratégia influencia a percepção de valor dos clientes e o posicionamento da marca no mercado. Seria relevante analisar, por meio de métodos quantitativos e qualitativos, de que forma a segmentação e a frequência das campanhas digitais impactam a confiança do consumidor e a migração entre canais de venda físicos e digitais. Além disso, a questão do comportamento organizacional e gestão de pessoas não foi explorado nesse trabalho e é um ângulo que poderia ser explorado em futuros estudos na mesma organização para dar suporte a um crescimento sustentável.

Referências

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BOON, C.; ECKARDT, R.; LEPAK, D. P.; BOSELIE, P. Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 29, n. 1, p. 34-67, 2017. DOI: https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063.

CAVUSGIL, S. T.; GHAURI, P. N.; AKCAL, A. A. *Doing business in emerging markets*. London: Sage, 2021.

CHRISTENSEN, C. The *innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business Review Press, 1997.

CHRISTOPHER, M. *Logistics & supply chain management*. 5. ed. Harlow: Pearson, 2016.

COSTA, J. F. Jr.; REZENDE, J. F. D.; CABRAL, E. L. S.; FLORENTINO, D. R. M.; SOARES, A. R. The impact of big data on SME´s strategic management: a study on a small British enterprise specialized in business intelligence. *Journal of Management and Strategy*, v. 9, n. 4, p. 10-31, 2018. DOI: https://doi.org/10.5430/jms.v9n4p10.

COSTA, J. F.; CABRAL, E. L. S.; BARRETO, J. G.; SEVERO, R. A. N. F.; ARAÚJO, A. G. The use of a QFD-Fuzzy approach to support investors' decisions: a study on fast growing digital businesses in London. *Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 21, e82986, 2023. DOI: https://doi.org/10.19094/contextus.2023.82986.

COSTA, J. F. Jr. *Gestão de vendas e pós-vendas em plataformas digitais*. Santa Catarina: Arquê, 2024.

COSTA, J. F. Jr.; CABRAL, E. L. S.; ARAÚJO, A. G. Internationalization barriers faced by technology-based small and medium enterprises. *Administração de Empresas em Revista*, v. 2, p. 232-253, 2023.

CRESWELL, J. W. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4. ed. Los Angeles: Sage, 2014.

FARIDA, I.; SETIAWAN, D. Business strategies and competitive advantage: the role of performance and innovation. Journal of Open Innovation: *Technology, Market, and Complex Systems*, v. 8, n. 3, p. 163, 2022. DOI: https://doi.org/10.3390/joitmc8030163

GUO, H.; CAO, Z. Strategic flexibility and SME performance in an emerging economy: a contingency perspective. *Journal of Organizational Change Management*, v. 27, n. 2, p. 273-298, 2014. DOI: https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2012-0177

KETCHEN, D. J.; IRELAND, R. D.; SNOW, C. C. Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, v. 1, n. 3-4, p. 371-385, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. *Marketing management*. 15. ed. Harlow: Pearson, 2016.

LAMBERG, J. A.; OJALA, J.; GUSTAFSSON, J. P. Strategy and business history rejoined: how and why strategic management concepts took over business history. *Business History*, v. 64, n. 6, p. 1011–1039, 2020. DOI: https://doi.org/10.1080/00076791.2020.1856076

MAGRETTA, J. *Understanding Michael Porter: the essential guide to competition and strategy*. Boston: Harvard Business Press, 2012.

MENDONÇA, L. C.; MESQUITA, J. M. C.; OLIVEIRA, R. Z. *Taxonomia de estratégias abrangentes e competências organizacionais como influenciadores do desempenho no setor de joias, semijoias e bijuterias*. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 2017, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: USP, 2017.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Prentice Hall, 1998.

PADILHA, A. C. M.; GALLON, C.; MATTOS, P. Factors conditioning the implementation of cooperative and competitive strategies: the case of industries of jewelry Guaporé–RS State. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 11, n. 2, p. 34–69, 2012. DOI: https://doi.org/10.5585/ijsm.v11i2.1726

PHENGSUNK, T.; WORASAN, K.; SAENCHAIYATHON, K. *The influence of supply chain strategy and supply chain design on supply chain resilience under uncertain circumstances: a review of the literature*. In: E3S Web of Conferences, EDP Sciences v. 440, p. 06005, 2023.

PORTER, M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985.

SACHUCK, M. I.; TAKAHASHI, L. Y.; AUGUSTO, C. A. Impactos da inovação tecnológica na competitividade e nas relações de trabalho. *Caderno de Administração*, v. 16, n. 2, p. 57-66, jul./dez. 2008.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. *Research methods for business students*. 7. ed. Essex: Pearson Education Limited, 2016.

YIN, R. K. *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZAIRBANI, A.; JAYA PRAKASH, S. K. Competitive strategy and organizational performance: a systematic literature review. *Benchmarking: An International Journal*, v. 32, n. 1, p. 52-111, 2025. DOI: https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2023-0225

ZEITHAML, V.; BERRY, L.; PARASURAMAN, A. The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, v. 60, n. 2, p. 31-46, 1996.