



instituto politécnico de gestão e tecnologia

MESTRADO EM GESTÃO

Análise Estratégica e Identificação de Oportunidades para a Astrolábio – Orientação e Estratégia S.A.

Tiago Miguel Freitas Cruz

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

VILA NOVA DE GAIA

setembro | 2026



INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

Análise Estratégica e Identificação de Oportunidades para a Astrolábio – Orientação e Estratégia S.A.

Tiago Miguel Freitas Cruz

Aprovado em 21/09/2026

Composição do Júri

Prof^ª. Doutora Mónica Silva Santos

Presidente

Prof. Doutor Óscar Bernardes

Arguente

Prof. Doutor Marco Ribeiro Lamas

Orientador

Vila Nova de Gaia

2026



instituto politécnico de gestão e tecnologia



Análise Estratégica e Identificação de Oportunidades para a Astrolábio – Orientação e Estratégia S.A.

Tiago Miguel Freitas Cruz



Relatório de Estágio

Mestrado em Gestão aprovado pelo Despacho n.º 8476/2020 de 2 de setembro



Orientado por

Prof. Doutor Marco Lamas

Dedico este relatório a todos aqueles que me inspiram a crescer, a aprender e a seguir sempre em frente, independentemente dos desafios.

Agradecimentos

A conclusão deste estágio e o respetivo relatório marcam o fim de uma etapa muito importante do meu percurso académico e pessoal. Por isso, quero expressar a minha sincera gratidão a todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para tornar esta experiência tão enriquecedora.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à Astrolábio – Orientação e Estratégia, S.A., pela oportunidade de realizar este estágio e por todo o apoio que me foi concedido desde o primeiro dia. Gostaria de dirigir um agradecimento especial ao Dr. Adriano Fidalgo de Sousa, pela partilha de conhecimentos e pela confiança que depositou em mim ao longo do estágio.

Gostaria também de agradecer ao meu orientador académico, o Prof. Doutor Marco Lamas, pela sua disponibilidade, conselhos, orientação e estímulo, que foram essenciais para a elaboração deste relatório.

Agradeço igualmente a todos os colaboradores da Astrolábio pela forma como me acolheram e pelo ambiente de trabalho tão positivo que criaram, tornando esta experiência ainda mais gratificante.

Por fim, quero agradecer à minha família e aos meus amigos pelo apoio, paciência e motivação que me deram ao longo deste percurso. O vosso incentivo foi fundamental para superar os desafios e chegar até aqui.

A todos os que, direta ou indiretamente, contribuíram para este trabalho, o meu mais sincero agradecimento.

Resumo

O presente relatório resulta do estágio curricular realizado na Astrolábio - Orientação e Estratégia, S.A., no âmbito do Mestrado em Gestão. O trabalho tem como objetivo geral desenvolver uma análise estratégica da organização, avaliando o seu posicionamento no setor da consultoria em gestão, inovação e formação, com vista à identificação de oportunidades de crescimento e ao reforço do seu desempenho competitivo. Para isso, adotou-se uma abordagem metodológica qualitativa, assente num estudo de caso, tendo a recolha de informação assentado na observação participante e na análise documental realizadas ao longo do período de estágio. A análise recorreu a ferramentas de gestão estratégica, nomeadamente a análise SWOT, a análise PESTEL, o modelo das 5 Forças de Porter, o *Balanced Scorecard* e o *Benchmarking*, permitindo caracterizar o ambiente interno e externo da empresa e identificar um conjunto de oportunidades específicas de crescimento, nomeadamente o reforço da presença digital e da notoriedade da marca, a expansão e diversificação da atividade, a exploração de novos mercados geográficos, a gestão e valorização do conhecimento organizacional e o reforço das parcerias estratégicas e dos projetos colaborativos. O relatório evidencia, ainda, a articulação entre os conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado e as atividades desenvolvidas no estágio, reforçando a relevância da formação académica na prática profissional em consultoria estratégica, bem como as limitações e as perspetivas futuras.

Palavras-chave: Análise Estratégica; Consultoria; Gestão Estratégica; Pequenas e Médias Empresas.

Abstract

This report is the result of a curricular placement undertaken at Astrolábio - Orientação e Estratégia, S.A., as part of the Master's in Management. The overall objective of this work is to develop a strategic analysis of the organisation, assessing its positioning within the management consultancy, innovation and training sector, with a view to identifying opportunities for growth and strengthening its competitive performance. To this end, a qualitative methodological approach was adopted, based on a case study, with data collection relying on participant observation and document analysis throughout the internship period. The analysis utilised strategic management tools, namely SWOT analysis, PESTEL analysis, Porter's Five Forces model, the Balanced Scorecard and benchmarking. This enabled the characterisation of the company's internal and external environment and the identification of a set of specific growth opportunities, namely strengthening its digital presence and brand awareness, expanding and diversifying its activities, exploring new geographical markets, managing and leveraging organisational knowledge, and strengthening strategic partnerships and collaborative projects. The report also highlights the link between the knowledge acquired throughout the Master's programme and the activities carried out during the work placement, reinforcing the relevance of academic training to professional practice in strategic consultancy, as well as its limitations and future prospects.

Keywords: Consultancy; Strategic Analysis; Strategic Management; Small and Medium-sized Enterprises.

Sumário

1	Introdução.....	1
1.1	Apresentação da Entidade	1
1.2	Objetivos da investigação	4
1.3	Organização do Relatório	5
2	Revisão da Literatura.....	6
2.1	Conceitos Fundamentais da Gestão Estratégica.....	6
2.1.1	Definição de Gestão Estratégica.....	6
2.1.2	Importância da Gestão Estratégica nas Organizações e nas Pequenas e Médias Empresas (PME)	7
2.2	Fases do Processo Estratégico	12
2.2.1	Análise Estratégica	12
2.2.2	Formulação Estratégica	14
2.2.3	Implementação da Estratégica	15
2.2.4	Avaliação e Monitorização da Estratégia.....	17
2.3	Ferramentas de Análise Estratégica	18
2.3.1	Análise SWOT	18
2.3.2	<i>Benchmarking</i>	19
2.3.3	<i>Balanced Scorecard</i>	20
2.4	Gestão Estratégica e Desempenho Organizacional em PME	22
2.5	Síntese da Revisão da Literatura	23
3	Metodologia	25
3.1	Abordagem Metodológica	25
3.2	Enquadramento	27
3.3	Processo de Acolhimento	28

3.4	Plano de Trabalho.....	30
3.4.1	Tarefa 1 – Candidaturas a Programas de Incentivos	31
3.4.2	Tarefa 2 – Empreendedorismo Sustentável.....	32
3.4.3	Tarefa 3 – Análise de Informação e Apoio à Decisão	33
3.4.4	Tarefa 4 – Projeto “Arouca Digital”	35
3.4.5	Tarefa 5 – Estudo sobre CBAM.....	36
3.4.6	Tarefa 6 – <i>Workshop</i> “Design Thinking”	37
3.4.7	Tarefa 7 – <i>Workshop</i> “Sustentabilidade e Liderança”	39
3.4.8	Tarefa 8 – Projeto ATLIC.....	40
4	Análise Estratégica.....	43
4.1	Análise de Mercado	43
4.1.1	Resumo Executivo.....	43
4.1.2	Caracterização do Setor	44
4.1.3	Dimensão e Evolução Recente	45
4.1.4	Tendências e Fatores Dinamizadores.....	45
4.1.5	Estrutura Concorrencial e Comportamental do Mercado.....	47
4.1.6	Público-alvo e Segmentação	48
4.2	Análise PESTEL.....	49
4.2.1	Fatores Políticos	49
4.2.2	Fatores Económicos.....	49
4.2.3	Fatores Socioculturais.....	51
4.2.4	Fatores Tecnológicos.....	51
4.2.5	Fatores Ambientais.....	52
4.2.6	Fatores Legais.....	52
4.3	Análise SWOT	52
4.3.1	Forças.....	52

4.3.2	Fraquezas	53
4.3.3	Oportunidades	53
4.3.4	Ameaças	54
4.4	Análise das 5 Forças de Porter.....	54
4.4.1	Rivalidade entre Concorrentes Existentes.....	54
4.4.2	Ameaça de Novos Concorrentes	55
4.4.3	Poder Negocial dos Clientes.....	55
4.4.4	Poder Negocial dos Fornecedores	55
4.4.5	Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos	56
4.5	<i>Benchmarking</i>	57
4.6	Oportunidades de Crescimento para a Astrolábio.....	59
4.6.1	Reforço da Presença Digital e da Notoriedade da Marca	60
4.6.2	Expansão e Diversificação da Atividade	60
4.6.3	Expansão para Novos Mercados Geográficos	61
4.6.4	Gestão e Valorização do Conhecimento Organizacional.....	62
4.6.5	Reforço das Parcerias Estratégicas e Projetos Colaborativos	63
5	Conclusão.....	64
5.1	Aplicabilidade dos Conhecimentos Adquiridos na Formação Académica	64
5.2	Contributos da Investigação	68
5.3	Reflexão Crítica e Limitações	69
6	Referências	71
7	Bibliografia	75
ANEXO A:	Organograma	77

Índice de Figuras

Figura 1 Estratégia de negócio da Astrolábio	3
Figura 2 Logótipo da empresa Astrolábio – Orientação e Estratégia, S.A.....	4
Figura 3 Processo de práticas de gestão estratégica.....	12
Figura 4. Índice de Preços no Consumidor e de Inflação Subjacente (Variação Homóloga e Média)	50

Índice de Tabelas

Tabela 1 Plano de Trabalhos.....	31
Tabela 2 Síntese das 5 Forças de Porter	57

Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

ANI – Agência Nacional de Inovação

BI – *Business Intelligence*

CBAM - *Carbon Border Adjustment Mechanism*

CCDR – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional

CSRD - *Corporate Sustainability Reporting Directive*

DGERT – Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

ESG – *Environmental, Social and Governance*

IA – Inteligência Artificial

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

INE – Instituto Nacional de Estatística

ISO – *International Organization of Standardization*

NP – Norma Portuguesa

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

PRR – Plano de Recuperação e Resiliência

PME – Pequenas e Médias Empresas

PT – Portugal

RGPD – Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados

RH – Recursos Humanos

S.A. – Sociedade Anónima

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

1 Introdução

O presente relatório surge no âmbito da unidade curricular de Estágio do Mestrado em Gestão e tem como principal objetivo a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico, por meio da integração num contexto organizacional real. O estágio foi realizado na empresa Astrolábio – Orientação e Estratégia S.A., uma consultora especializada nas áreas de estratégia, inovação, formação e desenvolvimento organizacional.

O tema definido para o estágio — “Análise Estratégica e Identificação de Oportunidades de Crescimento para a Astrolábio – Orientação e Estratégia S.A.” — reflete a importância de compreender o posicionamento estratégico da organização e de propor caminhos que potenciem o crescimento sustentável da organização. Neste sentido, o relatório procura aliar a vertente prática desenvolvida ao longo do estágio a uma abordagem teórica e analítica, permitindo identificar fatores críticos de sucesso e oportunidades de melhoria na gestão estratégica da empresa.

1.1 Apresentação da Entidade

A Astrolábio – Orientação e Estratégia S.A. foi fundada a 30 de setembro de 2011 e tem a sua sede no Centro Empresarial da Lionesa, em Leça do Balio. Desde a sua fundação, a empresa tem vindo a consolidar um posicionamento distintivo no panorama da consultoria nacional, baseado num modelo de negócio de inovação aberta. A empresa estabelece redes colaborativas e promove a coopetição por meio de alianças estratégicas com entidades científicas, governamentais e empresariais, incluindo a COTEC Portugal, a Rede Nacional de Incubadoras e a Portugal Ventures.

A atividade da Astrolábio centra-se na prestação de serviços de consultoria e formação inovadores e disruptivos, distribuídos pelas suas unidades de negócio. A empresa está certificada em Gestão da Qualidade (ISO 9001:2015)¹, Gestão da Investigação,

¹ Disponível em <https://www.iso.org/standard/62085.html>

Desenvolvimento e Inovação (NP 4457)² e, desde 2019, pela DGERT como entidade formadora nas áreas de Desenvolvimento Pessoal, Marketing e Publicidade, bem como em Gestão. Estas três certificações atestam a qualidade dos serviços prestados e o compromisso com as melhores práticas de gestão e inovação.

Atualmente, a empresa conta com cinco colaboradores, 28 protocolos e alianças estratégicas, 280 projetos realizados e mais de 50.000 horas dedicadas à consultoria e formação. Apresenta uma taxa de sucesso de cerca de 79% junto dos seus clientes, o que reflete a satisfação e a confiança das organizações com as quais colabora.

A Astrolábio presta serviços em cinco áreas principais:

- 1. Estratégia e Internacionalização:** apoio às organizações na definição e implementação de estratégias empresariais, incluindo formação em processos de exportação e importação, bem como acompanhamento na entrada, desenvolvimento e consolidação em mercados internacionais;
- 2. Inovação, Empreendedorismo e Transição Digital:** desenvolvimento de soluções de prototipagem e apoio à incubação de empreendedores, promoção do empreendedorismo corporativo, identificação de fontes de financiamento e implementação de soluções digitais, estabelecendo interfaces com entidades científicas, governamentais e empresariais;
- 3. Territórios Inteligentes e Sustentáveis:** desenvolvimento e gestão de projetos multidisciplinares orientados para a promoção de estratégias de desenvolvimento territorial, com enfoque na inovação urbana, na sustentabilidade e na valorização dos recursos locais;
- 4. Qualificação de Pessoas, Ética e Compliance:** desenvolvimento de iniciativas de formação e capacitação de recursos humanos, bem como apoio à implementação de práticas de ética organizacional, transparência e sistemas de conformidade, promovendo boas práticas de governança e responsabilidade organizacional;

² Disponível em <https://www.aenorportugal.com/certificacion/idi/gesta-da-investigacao>

- 5. Gestão de Projetos e Investimento:** conceção, estruturação e acompanhamento de projetos de investimento, incluindo a identificação de oportunidades de financiamento e a preparação e submissão de candidaturas a programas nacionais e internacionais, como o Compete/PT2030, Interreg/Sudoe, Erasmus+ e Horizonte Europa, entre outros programas multilaterais.

Figura 1 Estratégia de negócio da Astrolábio



Fonte: Astrolábio – Orientação e Estratégia, S.A.

Missão, Visão e Valores

- **Missão:** promover o desenvolvimento sustentável das organizações, prestando serviços de consultoria em gestão e formação, concebidos para apoiar processos de mudança, modernização e qualificação.
- **Visão:** Ser uma referência na oferta de soluções inovadoras de gestão, orientadas para a competitividade e a sustentabilidade das organizações.
- **Valores:**
 - **Nobreza de carácter:** compromisso com a ética, a transparência e a honestidade;

Análise Estratégica e Identificação de Oportunidades de Crescimento para a Astrolábio – Orientação e Estratégia S.A.

- **Orientação humanista:** dar prioridade ao impacto positivo sobre as pessoas e as comunidades;
- **Partilha de valor:** promoção da colaboração e da troca de conhecimentos;
- **Integridade e confidencialidade:** dedicação ao sigilo e proteção das informações dos clientes;
- **Cultura de paixão e criatividade:** incentivo à inovação, à criatividade e ao entusiasmo no trabalho.

Figura 2 Logótipo da empresa Astrolábio – Orientação e Estratégia, S.A.



Fonte: Astrolábio – Orientação e Estratégia, S.A.

1.2 Objetivos da investigação

O presente relatório de estágio tem como objetivo geral realizar uma análise estratégica da empresa Astrolábio – Orientação e Estratégia S.A., com o objetivo de identificar oportunidades de crescimento e de desenvolvimento organizacional, bem como avaliar o posicionamento da empresa no contexto do setor de consultoria estratégica.

Para atingir o objetivo geral definido, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

1. Analisar o ambiente externo (macroeconómico e microeconómico) e interno da empresa.
2. Avaliar a adequação da estratégia atual face ao ambiente competitivo;
3. Propor um conjunto de recomendações estratégicas para a exploração das oportunidades identificadas.

1.3 Organização do Relatório

O presente relatório encontra-se estruturado em seis capítulos principais, que permitem apresentar, de forma sistemática, o enquadramento teórico, a metodologia adotada e os resultados obtidos ao longo do estágio curricular.

O **Capítulo 1 – Introdução** apresenta o enquadramento do estágio no âmbito do Mestrado em Gestão, os objetivos do trabalho desenvolvido e a caracterização da entidade de acolhimento onde o estágio decorreu.

O **Capítulo 2 – Revisão da Literatura** apresenta os principais conceitos teóricos relacionados com a análise estratégica e a identificação de oportunidades de crescimento empresarial, constituindo a base conceptual que sustenta a análise desenvolvida neste relatório.

No **Capítulo 3 – Metodologia** é descrita a metodologia de investigação adotada, bem como as principais atividades realizadas durante o estágio, incluindo os métodos e ferramentas utilizados na recolha e análise da informação.

O **Capítulo 4 – Análise Estratégica** apresenta a análise estratégica realizada no âmbito do estágio, incluindo a análise do mercado e do setor de atividade, bem como a aplicação das ferramentas PESTEL, SWOT, Cinco Forças de Porter e benchmarking, com o objetivo de avaliar o posicionamento da Astrolábio e identificar oportunidades de crescimento.

Por fim, o **Capítulo 5 – Conclusões e Considerações Finais** sintetiza as principais conclusões do trabalho desenvolvido, evidenciando os contributos do estágio e do mestrado, as limitações identificadas e as possíveis recomendações para investigações futuras.

2 Revisão da Literatura

A revisão da literatura pretende reunir conteúdo científico que apresente um contributo significativo e relevante para a compreensão do tema em estudo (Pickard, 2013).

O presente capítulo aborda as principais temáticas necessárias à sustentação teórica do trabalho desenvolvido.

2.1 Conceitos Fundamentais da Gestão Estratégica

2.1.1 Definição de Gestão Estratégica

A gestão estratégica constitui um domínio central da gestão organizacional, sendo amplamente definida como o conjunto de decisões e ações orientadas para assegurar o desempenho e a competitividade das organizações no longo prazo. Neste sentido, é entendida como um processo contínuo e integrado que envolve a análise, formulação, implementação e avaliação de estratégias, articulando objetivos, recursos e ações de forma coerente (Nag et al., 2007). Este processo assume um carácter estrutural, na medida em que influencia diretamente a orientação futura da organização, implicando decisões de elevado impacto e associadas a níveis significativos de risco e de difícil reversibilidade. Neste contexto, a gestão estratégica depende da capacidade das organizações em alinhar os seus recursos internos com as exigências do ambiente externo, assegurando uma adaptação contínua às dinâmicas competitivas (Gavurova et al., 2020).

A análise estratégica surge, assim, como uma componente fundamental deste processo, permitindo a identificação sistemática de oportunidades e ameaças, bem como a avaliação das forças e fraquezas internas. Este exercício analítico constitui a base para a definição de estratégias coerentes e sustentadas, particularmente em contextos caracterizados por elevada incerteza e rápida transformação dos mercados (Papulova & Gazova, 2016). Paralelamente, a literatura evidencia que a gestão estratégica não se limita ao planeamento formal, integrando também o pensamento estratégico como elemento essencial do processo de decisão. Este caracteriza-se por uma orientação para

o futuro e pela capacidade de antecipar cenários alternativos, promovendo respostas estratégicas mais flexíveis e ajustadas às mudanças do meio envolvente (Smriti et al., 2020).

Numa perspetiva baseada nos recursos, a gestão estratégica enfatiza a mobilização eficiente das capacidades internas como fonte de vantagem competitiva, defendendo que o desempenho organizacional resulta da utilização otimizada dos recursos disponíveis e da sua articulação com os objetivos estratégicos (Mulyaningsih et al., 2021). Adicionalmente, a crescente globalização e a transformação digital têm vindo a reforçar a necessidade de adaptação dos modelos de negócio tradicionais, incorporando inovação tecnológica e monitorização contínua das tendências, de forma a garantir um desempenho sustentável a longo prazo (Gavurova et al., 2020). Neste enquadramento, a gestão estratégica é compreendida como um processo dinâmico e holístico que integra diferentes orientações estratégicas, nomeadamente a orientação empreendedora, a orientação para o mercado e a orientação para a aprendizagem organizacional. Estas dimensões contribuem para reforçar a capacidade de adaptação das organizações e promover melhorias sustentadas no âmbito da inovação e do desempenho global (Yahaya & Nadarajah, 2023).

2.1.2 Importância da Gestão Estratégica nas Organizações e nas Pequenas e Médias Empresas (PME)

A relevância prática da gestão estratégica reside, fundamentalmente, no seu papel indispensável para o sucesso, a resiliência e a sobrevivência das organizações num ambiente empresarial caracterizado por um dinamismo constante, instabilidade e imprevisibilidade. Alinhando esta perspetiva com o contributo de Papulova e Gazova (2016), num cenário macroeconómico em que as transformações ocorrem de forma exponencial, disruptiva e globalizada, a gestão estratégica assume-se como a ferramenta de gestão fulcral que capacita os decisores a enfrentar a complexidade associada à previsão do comportamento do meio envolvente. A utilidade desta abordagem manifesta-se, com particular evidência, na sua aptidão para preparar a estrutura organizacional para a tomada de decisões oportunas, céleres e eficazes,

privilegiando sempre uma postura proativa e de antecipação face às tendências futuras, em detrimento de uma atitude puramente reativa a eventos passados (Papulova & Gazova, 2016). Adicionalmente, os mesmos autores alertam para o facto de que a ausência de uma gestão estratégica alicerçada no pensamento estratégico — e não em modelos puramente mecânicos, rígidos e conservadores — pode comprometer seriamente a sustentabilidade operacional do negócio, uma vez que as abordagens tradicionais e burocráticas tendem a ser inflexíveis e pouco inovadoras face à volatilidade dos mercados contemporâneos.

Nesta linha de raciocínio, a gestão estratégica confere uma direção deliberada, estruturada e intencional à organização, assegurando que esta não opere à deriva nem de forma puramente conjuntural. A evidência empírica apresentada no estudo de Mulyaningsih (2021) corrobora esta premissa, demonstrando que o planeamento estratégico exerce impacto direto e estatisticamente significativo sobre o sucesso organizacional, sendo estimado em cerca de 70% da variação da vantagem competitiva das empresas. Este processo torna-se crucial porque garante a conceção de planos de curto, médio e longo prazo que se revelam abrangentes, coerentes e equilibrados. Para além de potenciar a eficiência e a eficácia ao nível das operações diárias, a gestão estratégica funciona como um referencial orientador indispensável, permitindo às organizações responder de forma estruturada e metodológica a contextos dinâmicos e de elevada incerteza (Mulyaningsih et al., 2021). De acordo com estes investigadores, a implementação deste processo fomenta a identificação sistemática de alternativas estratégicas concebidas para impulsionar o volume de vendas e consolidar o posicionamento competitivo no mercado, traduzindo-se em vantagens competitivas tangíveis e mensuráveis, tais como a liderança em termos de custos, a diferenciação de produtos, a rapidez de resposta às necessidades dos clientes e a orientação para o mercado.

Esta capacidade de posicionamento estratégico e de criação de valor sustentável de longo prazo é substancialmente reforçada quando as organizações integram a análise estratégica quer na sua estrutura de governação, quer nos seus processos operacionais diários. Segundo Gavurova (2020), as empresas que adotam esta prática tendem a

alcançar um posicionamento de mercado muito mais favorável, fruto de uma compreensão holística e aprofundada das variáveis do ambiente externo e de uma constante monitorização da eficácia dos seus processos internos. Esta capacidade de análise assume particular importância em períodos de elevada incerteza, nos quais a avaliação contínua dos riscos estratégicos e a capacidade de adaptação dos modelos de negócio são essenciais para garantir a estabilidade e o desempenho financeiro sustentado das organizações (Gavurova et al., 2020). Em complemento, a literatura científica mais recente enfatiza que a gestão estratégica desempenha um papel central na criação de valor sustentável ao integrar de forma explícita preocupações ligadas à inovação contínua, à sustentabilidade ambiental e à responsabilidade social corporativa (Fonseca et al., 2023). A incorporação sistemática destas variáveis no planeamento estratégico não só reforça a legitimidade e a reputação da organização perante os seus diversos *stakeholders*, como também facilita a construção de relações de confiança de longo prazo, impactando positivamente o desempenho global da organização (Yahaya & Nadarajah, 2023).

A eficácia prática de qualquer postura estratégica está, contudo, intrinsecamente ligada à configuração e ao *design* estrutural das organizações. Conforme defendido por Oliveira Saraiva (2024), as estruturas organizacionais mais flexíveis e descentralizadas, caracterizadas pela comunicação multidirecional e pela flexibilidade dos processos, favorecem a aprendizagem organizacional e permitem uma adaptação mais rápida às mudanças do meio envolvente. Pelo contrário, as estruturas de cariz mecanicista, geralmente mais rígidas, hierarquizadas e burocráticas, tendem a limitar a capacidade de resposta das empresas, reduzindo a autonomia e o envolvimento dos colaboradores nos processos de decisão e inovação. Esta rigidez pode dificultar a implementação atempada de soluções inovadoras e a recuperação perante situações de declínio, especialmente em períodos de crise económico-financeira (Oliveira Saraiva et al., 2024). Sob este prisma, a gestão estratégica assume uma função vital na redefinição contínua das diretrizes corporativas, na incorporação de novas metodologias de planeamento e no reforço dos mecanismos de controlo de gestão. A articulação harmoniosa entre uma postura estratégica proativa e uma estrutura organizacional ágil e maleável dota as organizações da capacidade necessária para antecipar riscos multidimensionais e

explorar novas oportunidades mesmo em cenários adversos, salvaguardando a viabilidade e o crescimento sustentado do negócio (Oliveira Saraiva et al., 2024).

Este enquadramento estrutural serve de base para analisar a aplicação da gestão estratégica no contexto específico das Pequenas e Médias Empresas (PME). Embora esta disciplina tenha sido historicamente associada e desenvolvida para responder às necessidades das grandes corporações multinacionais, a literatura contemporânea reconhece, de forma unânime, que a sua adoção assume uma relevância crescente e particular nas PME, constituindo um fator crítico de sucesso e de sobrevivência num tecido empresarial cada vez mais competitivo (Dooranov et al., 2026). Nas PME, o processo de gestão estratégica tende a apresentar características muito próprias, com frequência um grau de formalização técnica inferior ao observado em grandes empresas, e é também fortemente condicionado e centralizado na figura do gestor, do proprietário ou do empresário fundador (Nag et al., 2007). Todavia, esta aparente falta de estruturação formal é habitualmente compensada por uma agilidade estrutural intrínseca e por uma elevada rapidez nos processos de tomada de decisão, atributos que, quando devidamente canalizados, representam fontes geradoras de vantagem competitiva em mercados turbulentos (Soares & Perin, 2020). De facto, uma orientação estratégica clara, ainda que desenhada de forma mais intuitiva ou informal, revela-se essencial para alinhar com coerência os recursos tangíveis e intangíveis, os sistemas de informação e as metas organizacionais destas organizações (Mulyaningsih et al., 2021).

A premência de implementar práticas estratégicas estruturadas nas PME torna-se ainda mais evidente quando se pondera a sua vulnerabilidade estrutural inerente. Devido à sua menor escala operacional e às severas restrições ao nível dos recursos financeiros, humanos e tecnológicos disponíveis, as PME exibem uma propensão substancialmente mais elevada para enfrentar situações de declínio financeiro e insolvência quando comparadas com as grandes empresas (Oliveira Saraiva et al., 2024). Em cenários de hostilidade ambiental, caracterizados por crises macroeconómicas, retração da procura ou aumento exponencial da rivalidade competitiva, a postura estratégica adotada e o modelo estrutural implementado ditam a fronteira entre a sobrevivência e a falência. Os dados empíricos de Oliveira Saraiva (2024) demonstram que a adoção de uma

postura estratégica de pendor empreendedor — suportada na inovação, na proatividade de mercado e na assunção calculada de riscos — está positivamente correlacionada com o desempenho organizacional, funcionando como uma barreira preventiva contra o declínio. Em oposição, a persistência em estratégias estritamente conservadoras, pautadas pela aversão ao risco e pela resistência à mudança e à inovação, frequentemente arrasta as PME para espirais de insolvência quando o ambiente externo se torna hostil (Oliveira Saraiva et al., 2024). Esta perspetiva é corroborada por Woo (2025), cujos estudos associam uma atitude empreendedora e uma estrutura organizacional flexível a um desempenho financeiro robusto e a uma maior resiliência nas fases de recessão económica.

Adicionalmente, o planeamento estratégico atua como um motor de competitividade para as PME, uma vez que as capacita a mapear o mercado de forma sistemática para identificar nichos inexplorados e a rentabilizar ao máximo as suas competências internas (Farida & Setiawan, 2022). Através de um diagnóstico estratégico bem delineado, as PME conseguem desenhar propostas de valor diferenciadas, segmentar o seu público-alvo e consolidar a sua quota de mercado face aos concorrentes de maior dimensão (Lonial e Carter, 2015). Esta antecipação de tendências e a preparação de respostas coordenadas a choques externos — como flutuações cambiais, crises de abastecimento ou alterações no quadro regulatório — são fundamentais para mitigar a escassez de recursos típica destas organizações (Yahaya & Nadarajah, 2023). Para que esta dinâmica seja eficaz, a literatura sugere que as PME devem integrar, de forma progressiva, rotinas de monitorização, controlo e avaliação de riscos estratégicos no seu dia a dia (Gavurova et al., 2020). A definição de planos de ação concretos e de indicadores de desempenho simples permite-lhes acompanhar a execução da estratégia e introduzir correções de rota fundamentadas em dados reais de mercado. Neste sentido, a aprendizagem organizacional assume-se como o elemento integrador, assegurando que o conhecimento adquirido e a experiência acumulada sejam continuamente reinvestidos na melhoria dos processos de decisão estratégica (Gavurova et al., 2020).

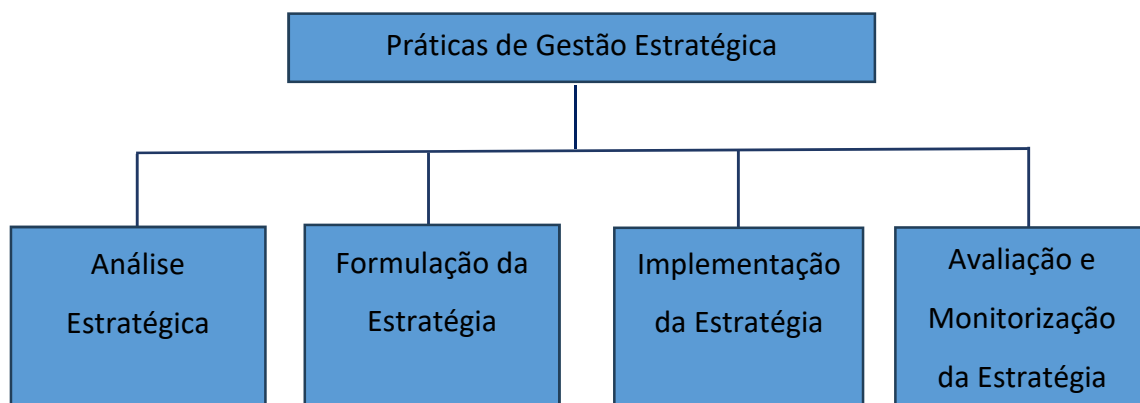
Em última análise, a gestão estratégica revela-se um instrumento de aplicação universal, cuja utilidade transcende a escala e o setor de atividade das organizações. Quer se trate

de uma grande corporação com estruturas formais de planeamento, quer de uma pequena ou média empresa focada na agilidade operacional, a formulação e a execução de uma estratégia coerente funcionam como um pilar estruturante que alinha objetivos de longo prazo, otimiza a alocação de recursos e capacita a liderança a navegar pela complexidade do mercado global contemporâneo (Galbreath et al., 2022).

2.2 Fases do Processo Estratégico

O processo estratégico é composto por uma sequência de etapas interdependentes que orientam a organização desde a conceção até à monitorização dos resultados. Segundo Wang (2025), este fluxo operacional pode ser sistematizado em quatro dimensões principais, conforme evidenciado na Figura 3.

Figura 3 Processo de práticas de gestão estratégica



Fonte: Elaboração própria com base em (Wang et al., 2025)

2.2.1 Análise Estratégica

A análise estratégica constitui a primeira fase do processo estratégico e desempenha um papel fundamental na compreensão do contexto no qual a organização desenvolve a sua atividade. O seu principal objetivo consiste em analisar, de forma sistemática, os fatores internos e externos que influenciam o desempenho organizacional, fornecendo informação essencial para apoiar a formulação de estratégias adequadas às condições do meio envolvente (Papulova & Gazova, 2016). Neste sentido, a análise estratégica permite identificar oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo, bem como avaliar os recursos, capacidades e limitações internas da organização,

contribuindo para uma tomada de decisão mais fundamentada e coerente (Mulyaningsih et al., 2021). Mais do que um processo de recolha de informação, a análise estratégica exige uma interpretação crítica dos dados obtidos, permitindo compreender como as alterações do ambiente competitivo podem influenciar a organização e o seu posicionamento no mercado (Papulova & Gazova, 2016). Esta capacidade de interpretação torna-se particularmente relevante em contextos caracterizados por elevados níveis de incerteza e mudança, nos quais a identificação atempada de tendências, riscos e oportunidades constitui um fator determinante para a definição de respostas estratégicas eficazes (Smriti et al., 2020).

A literatura destaca, ainda, que a eficácia da análise estratégica depende da existência de pensamento estratégico, entendido como um processo contínuo de reflexão que recorre à criatividade, à observação e à capacidade de antecipação para identificar oportunidades de criação de valor e desenvolver vantagens competitivas sustentáveis (Smriti et al., 2020). Ao contrário do planeamento estratégico, que assume normalmente um carácter mais estruturado e periódico, o pensamento estratégico deve estar presente de forma contínua na gestão organizacional, permitindo adaptar as decisões estratégicas às mudanças do ambiente interno e externo (Smriti et al., 2020).

Paralelamente, diversos fatores podem desencadear a necessidade de realizar ou atualizar uma análise estratégica, nomeadamente alterações significativas nas condições de mercado, avanços tecnológicos, mudanças regulatórias, instabilidade económica ou o aumento da intensidade competitiva (Smriti et al., 2020). Nestes contextos, a análise estratégica assume um papel determinante na redução da incerteza, permitindo que as organizações fundamentem as suas decisões em informação relevante e desenvolvam estratégias mais ajustadas aos desafios do ambiente envolvente (Papulova & Gazova, 2016).

Em síntese, a análise estratégica constitui a base de todo o processo estratégico, na medida em que proporciona o conhecimento necessário para sustentar a formulação, a implementação e a avaliação da estratégia (Mulyaningsih et al., 2021). Por meio da compreensão integrada dos fatores internos e externos que influenciam a organização, esta fase contribui para melhorar a qualidade das decisões estratégicas, reforçar a

capacidade de adaptação e promover um desempenho organizacional sustentado (Papulova & Gazova, 2016). Para apoiar este processo, a literatura apresenta diversas ferramentas de análise estratégica que permitem avaliar de forma estruturada o ambiente organizacional, fornecendo informação relevante para a definição da estratégia.

2.2.2 Formulação Estratégica

A formulação estratégica corresponde à fase do processo de gestão em que se definem os caminhos e as diretrizes que orientarão o desenvolvimento da organização a longo prazo. Esta etapa envolve a seleção das alternativas que melhor permitem alcançar os objetivos organizacionais, considerando o posicionamento competitivo da empresa e as prioridades definidas pela liderança (Dalgali et al., 2025). De acordo com a literatura, a formulação desempenha um papel determinante na definição do rumo institucional, uma vez que estabelece as balizas para a tomada de decisão e a alocação eficiente de recursos ao longo do tempo (Dalgali et al., 2025).

Tradicionalmente, este processo exige que os gestores analisem múltiplos cenários e escolham aqueles com maior potencial de gerar valor e de sustentabilidade competitiva. Na literatura clássica, estas escolhas desdobram-se habitualmente em diferentes níveis (corporativo, de negócio e funcional) e podem envolver caminhos distintos, tais como estratégias de crescimento, diferenciação, inovação ou eficiência operacional, consoante a estrutura do setor e as prioridades internas (Dalgali et al., 2025). Contudo, a investigação recente sublinha que a formulação não deve ser um exercício estático, mas sim um processo dinâmico e contínuo. Num ambiente caracterizado por rápidas disrupções tecnológicas e pela crescente digitalização dos mercados, as organizações são exigidas a desenhar estratégias flexíveis, capazes de acomodar a incerteza e responder a oportunidades emergentes (Verhoef et al., 2021).

Neste cenário de mudança, a integração de tecnologias digitais e a agilidade estratégica tornaram-se pilares centrais da formulação contemporânea. A transformação digital reconfigurou profundamente o modo como as empresas concebem os seus modelos de negócio, exigindo que a formulação estratégica incorpore uma mentalidade de inovação

contínua e uma elevada capacidade de readequação às flutuações do ecossistema competitivo (Verhoef et al., 2021).

Em suma, a formulação estratégica posiciona-se como o núcleo decisor do processo de gestão. A escolha e o desenho de estratégias robustas, não só asseguram o alinhamento interno da organização, como também fortalecem a sua resiliência perante mercados cada vez mais complexos, globalizados e dinâmicos (Dalgali et al., 2025).

2.2.3 Implementação da Estratégica

A implementação estratégica corresponde à fase do processo de gestão em que as diretrizes previamente formuladas são traduzidas em ações concretas. Esta etapa envolve a conversão das orientações estratégicas em iniciativas, projetos e atividades operacionais que viabilizem o alcance dos objetivos organizacionais estabelecidos (Dalgali et al., 2025).

Neste contexto, a execução eficaz da estratégia exige a mobilização, articulação e coordenação integrada de um conjunto diversificado de recursos organizacionais. A literatura sublinha que o sucesso desta fase depende intrinsecamente da capacidade da organização em alinhar estes ativos com as orientações estratégicas definidas, garantindo uma perfeita coerência entre o plano teórico e a prática quotidiana (Dalgali et al., 2025). Para que este alinhamento ocorra, torna-se imperativo categorizar e gerir estrategicamente quatro vertentes de recursos fundamentais: humanos, financeiros, tecnológicos e estruturais.

Os recursos humanos assumem um papel primordial e central neste processo, uma vez que são as pessoas as verdadeiras responsáveis pela execução das atividades e pela operacionalização da mudança. Alguns fatores como as competências técnicas, a formação contínua, o nível de motivação e a eficácia da liderança influenciam diretamente o sucesso da implementação. Adicionalmente, a gestão ativa da resistência à mudança — comum em processos de transição estratégica — revela-se um elemento crítico, exigindo que a gestão do capital humano promova uma cultura de envolvimento, de comunicação transparente e de capacitação (Destriani et al., 2024).

Por sua vez, os recursos financeiros asseguram a viabilidade e a sustentabilidade das iniciativas concebidas. Esta vertente engloba a alocação eficiente de capital, o planeamento orçamental, o financiamento de novos projetos e a gestão do risco financeiro associado à mudança. Uma gestão financeira rigorosa não só estabelece as prioridades de investimento, como também assegura a solvabilidade e a resiliência da organização durante o período de transição (Guo et al., 2024).

Adicionalmente, os recursos tecnológicos desempenham um papel cada vez mais disruptivo e catalisador, sobretudo num panorama de transformação digital. A integração de sistemas de informação integrados (como ERPs), inteligência artificial e ferramentas de análise de dados (*business intelligence*) otimiza a eficiência dos processos operacionais, apoia a tomada de decisão em tempo real e confere à organização a flexibilidade necessária para responder rapidamente a imprevistos durante a execução da estratégia (Abonamah & Abdelhamid, 2024).

Por fim, os recursos estruturais e organizacionais — que englobam a estrutura organizacional, a cultura corporativa, as patentes, os processos formais e os sistemas de controlo — funcionam como o esqueleto que sustenta o corpo organizacional e articula todos os restantes ativos. A existência de uma estrutura organizacional ágil e de sistemas de gestão integrados facilita a comunicação interdepartamental, reduz o isolamento entre departamentos e assegura que as diferentes áreas funcionais trabalham em sinergia para a concretização dos mesmos objetivos (Solano & Cruz, 2024).

Em suma, a evidência científica demonstra que uma implementação estratégica bem-sucedida não resulta da gestão isolada de cada um destes fatores, mas sim da capacidade da organização de coordenar e alinhar, de forma holística, os recursos humanos, financeiros, tecnológicos e estruturais com o rumo estratégico delineado (Dalgali et al., 2025).

2.2.4 Avaliação e Monitorização da Estratégia

A avaliação e a monitorização da estratégia constituem a etapa de encerramento e de retroalimentação (*feedback*) do ciclo de gestão estratégica. Esta fase assume um papel essencial ao permitir acompanhar a execução das diretrizes planeadas, medir o desempenho organizacional ao longo do tempo e garantir que a empresa se mantém no rumo pretendido. O processo envolve a monitorização sistemática dos resultados obtidos e a sua posterior comparação com os objetivos previamente definidos, permitindo aos gestores identificar desvios e adotar, atempadamente, medidas corretivas (Dalgali et al., 2025).

Na literatura de gestão, esta fase assenta no controlo de gestão e na definição de indicadores-chave de desempenho (*Key Performance Indicators* — KPIs), que traduzem os objetivos abstratos em métricas quantificáveis e qualitativas (Kaplan & Norton, 2004). Não se trata de um exercício meramente punitivo ou de verificação final, mas sim de um mecanismo de aprendizagem contínua que ajuda a organização a perceber se as falhas detetadas provêm de uma má execução (problema de implementação) ou de pressupostos errados (problema de formulação).

Num contexto de elevada complexidade e de rápida evolução tecnológica, as ferramentas de monitorização têm passado por uma evolução significativa. A crescente digitalização e a proliferação de sistemas de *Business Intelligence* e de análise de dados em tempo real (*real-time analytics*) vieram revolucionar o controlo estratégico. Estas tecnologias permitem que a recolha e a análise de dados de desempenho sejam quase instantâneas, facilitando uma tomada de decisão mais ágil e a adaptação proativa das estratégias às flutuações do ambiente envolvente (Verhoef et al., 2021).

Por conseguinte, a avaliação e o controlo estratégico não devem ser encarados como um ponto final estático, mas sim como um processo dinâmico e interdependente que retroalimenta todo o planeamento. A capacidade de monitorizar resultados com precisão e ajustar as decisões estratégicas de forma flexível assume, assim, um papel fundamental na promoção da resiliência, do desempenho superior e da sustentabilidade organizacional a longo prazo (Dalgali et al., 2025).

2.3 Ferramentas de Análise Estratégica

2.3.1 Análise SWOT

Entre as ferramentas mais utilizadas na prática da gestão estratégica destaca-se a Análise SWOT, que permite avaliar os fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) que influenciam o desempenho organizacional (Yahaya & Nadarajah, 2023). A análise interna concentra-se na avaliação dos recursos e das capacidades da organização, sendo que as forças correspondem aos recursos e capacidades internas que proporcionam vantagem competitiva, como competências técnicas, experiência da equipa, *know-how* técnico ou eficiência operacional, enquanto as fraquezas representam limitações internas que podem comprometer o desempenho, como lacunas na infraestrutura tecnológica ou na capacitação dos colaboradores. Por sua vez, a análise externa foca-se na identificação dos fatores que estão fora do controlo direto da empresa, mas que influenciam significativamente o seu desempenho e as suas escolhas estratégicas. Neste âmbito, as oportunidades são fatores externos que a organização pode explorar para crescer, inovar ou consolidar a sua posição no mercado, como tendências emergentes, novas tecnologias ou nichos promissores, enquanto as ameaças se referem a fatores externos que podem afetar negativamente a organização, tais como concorrência intensa, mudanças legislativas desfavoráveis ou instabilidade económica (Yahaya & Nadarajah, 2023).

Para além de apoiar o diagnóstico estratégico, a análise SWOT permite integrar a informação obtida sobre o ambiente interno e externo da organização, proporcionando uma visão global dos fatores que podem influenciar o seu desempenho. Esta perspetiva facilita a identificação de aspetos críticos para a tomada de decisão estratégica e constitui um importante suporte para a definição de prioridades e a formulação de estratégias alinhadas com os objetivos organizacionais (Yahaya & Nadarajah, 2023).

A simplicidade de aplicação e a versatilidade da análise SWOT explicam a sua ampla utilização em organizações de diferentes dimensões e setores de atividade. Ao sintetizar informação proveniente de diversas fontes, esta ferramenta facilita a comunicação entre os decisores e promove uma compreensão partilhada da posição estratégica da

organização, servindo frequentemente como ponto de partida para processos de planeamento estratégico e de melhoria contínua (Setyaningsih et al., 2024). A sua aplicação permite não apenas uma leitura crítica do posicionamento competitivo da empresa, mas também o desenho de estratégias que maximizem o seu potencial de criação de valor. Estudos recentes apontam que o uso sistemático da SWOT, aliado a ferramentas complementares como o *benchmarking*, contribui para uma visão mais abrangente da performance organizacional e do ambiente externo (Setyaningsih et al., 2024).

Apesar da sua relevância, a literatura reconhece que a análise SWOT apresenta limitações quando utilizada de forma isolada, uma vez que a qualidade dos resultados depende da fiabilidade da informação disponível e da capacidade dos decisores para interpretar corretamente os fatores identificados. Por esse motivo, é frequentemente recomendada a sua utilização em conjunto com outras ferramentas de análise estratégica, o que permite uma avaliação mais abrangente do contexto competitivo e maior suporte à tomada de decisão (Setyaningsih et al., 2024).

2.3.2 Benchmarking

O *benchmarking* constitui uma ferramenta de análise estratégica orientada para a identificação, comparação e adaptação de boas práticas organizacionais, permitindo às empresas avaliar o seu desempenho relativamente a organizações de referência e identificar oportunidades de melhoria contínua (Sofia & Pereira Barbosa, 2011). Mais do que uma simples comparação de indicadores de desempenho, esta abordagem procura compreender os fatores que explicam o sucesso de outras organizações, promovendo a aprendizagem organizacional e a adoção de práticas suscetíveis de reforçar a competitividade.

A literatura distingue diferentes modalidades de benchmarking, designadamente o benchmarking interno, competitivo, funcional e genérico, cuja aplicação depende dos objetivos estratégicos da organização. Entre estas modalidades, o *benchmarking* funcional assume particular relevância por permitir a comparação de processos com organizações que não constituem concorrentes diretos, favorecendo a identificação de

soluções inovadoras e práticas de gestão passíveis de adaptação a diferentes contextos organizacionais (Sofia & Pereira Barbosa, 2011).

No contexto da gestão estratégica, o *benchmarking* desempenha um papel relevante ao apoiar a tomada de decisão e a melhoria contínua dos processos organizacionais. A comparação sistemática do desempenho, dos métodos de trabalho e das práticas de gestão permite identificar lacunas de desempenho, estabelecer objetivos mais realistas e desenvolver estratégias orientadas para o reforço da eficiência, da inovação e da vantagem competitiva. Desta forma, o *benchmarking* constitui um complemento importante às restantes ferramentas de análise estratégica, contribuindo para uma avaliação mais abrangente do posicionamento competitivo da organização (Kgakatsi et al., 2024).

Nos últimos anos, a evolução das tecnologias digitais veio ampliar significativamente o potencial do *benchmarking*. A integração de sistemas de informação, plataformas digitais e ferramentas de análise de dados permite às organizações recolher, tratar e comparar informação de forma mais rápida e rigorosa, facilitando a monitorização contínua do desempenho e a identificação de oportunidades de melhoria. Neste contexto, o *benchmarking* deixou de ser encarado apenas como uma ferramenta de comparação, assumindo um papel cada vez mais relevante como instrumento de apoio à aprendizagem organizacional, à inovação e à adaptação estratégica em ambientes empresariais cada vez mais exigentes (Kgakatsi et al., 2024).

2.3.3 *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma das ferramentas mais utilizadas no âmbito da gestão estratégica, pois permite às organizações traduzir a sua estratégia em objetivos e indicadores de desempenho mensuráveis. Desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton, este modelo é amplamente reconhecido como um instrumento fundamental para a implementação e controlo da estratégia organizacional (Kaplan & Norton, 2004). O principal objetivo do *Balanced Scorecard* é proporcionar uma visão integrada e equilibrada do desempenho organizacional, combinando indicadores financeiros e não financeiros.

De acordo com Kaplan e Norton (2004), a utilização exclusiva de indicadores financeiros revela-se insuficiente para avaliar o desempenho organizacional, sendo necessário integrar outras dimensões que reflitam fatores críticos para o sucesso a longo prazo. Para responder a esta necessidade, o modelo organiza-se em quatro perspetivas principais: perspetiva financeira, perspetiva do cliente, perspetiva dos processos internos e perspetiva da aprendizagem e do crescimento. Estas quatro perspetivas permitem traduzir a estratégia em objetivos concretos e indicadores de desempenho, facilitando a comunicação da estratégia e o alinhamento organizacional (Kaplan & Norton, 2004).

A perspetiva financeira avalia o desempenho económico da organização, incluindo indicadores relacionados com rentabilidade, crescimento e criação de valor. A perspetiva do cliente centra-se na satisfação e na fidelização dos clientes, refletindo a capacidade da organização de responder às necessidades do mercado. A perspetiva dos processos internos procura identificar e melhorar os processos críticos que contribuem para a criação de valor, enquanto a perspetiva da aprendizagem e do crescimento está associada ao desenvolvimento de competências organizacionais, à inovação e à melhoria contínua (Kaplan & Norton, 2004).

A literatura tem evidenciado que o *Balanced Scorecard* contribui para melhorar a implementação da estratégia, ao permitir estabelecer uma ligação clara entre os objetivos estratégicos e as atividades operacionais. Neste sentido, o BSC facilita a monitorização do desempenho organizacional e apoia a tomada de decisão baseada em informação estruturada (Kaplan & Norton, 2004).

Complementarmente, Kaplan e Norton (2004) introduziram o conceito de mapas estratégicos (*strategy maps*), que representam graficamente a estratégia organizacional por meio da identificação das relações de causa e efeito entre os objetivos definidos nas quatro perspetivas do *Balanced Scorecard*. Os mapas estratégicos permitem demonstrar como o investimento na aprendizagem e no crescimento influencia a melhoria dos processos internos, contribuindo para aumentar o valor entregue aos clientes e, consequentemente, alcançar melhores resultados financeiros. Para além de facilitarem a comunicação da estratégia a todos os níveis da organização, constituem um

importante instrumento de alinhamento organizacional, permitindo que os colaboradores e gestores compreendam de que forma as suas atividades contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos (Hristov et al., 2024).

Mais recentemente, a evolução dos sistemas de informação e a crescente digitalização das organizações têm reforçado a relevância do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica. A integração de tecnologias digitais permite melhorar a recolha, a análise e a monitorização de dados, contribuindo para uma gestão mais eficaz, uma maior capacidade de adaptação às mudanças do ambiente competitivo e um acompanhamento mais rigoroso da execução da estratégia (Kumar et al., 2024).

Em síntese, o *Balanced Scorecard* constitui um instrumento fundamental de gestão estratégica, permitindo traduzir a estratégia em objetivos e indicadores mensuráveis que orientam a ação organizacional. Em articulação com os mapas estratégicos, esta ferramenta facilita a comunicação da estratégia, promove o alinhamento entre os diferentes níveis da organização e apoia a monitorização contínua do desempenho, contribuindo para uma implementação estratégica mais eficaz, para a melhoria do desempenho organizacional e para a criação de valor sustentável a longo prazo (Kumar et al., 2024).

2.4 Gestão Estratégica e Desempenho Organizacional em PME

A literatura recente evidencia que a adoção de práticas de gestão estratégica está positivamente associada ao desempenho organizacional das Pequenas e Médias Empresas (PME), contribuindo para reforçar a sua competitividade, capacidade de adaptação e sustentabilidade a longo prazo (Setyaningsih et al., 2024). Apesar das limitações de recursos que frequentemente caracterizam estas organizações, a definição de uma orientação estratégica clara permite alinhar objetivos, otimizar a afetação de recursos e melhorar a capacidade de resposta perante ambientes competitivos cada vez mais dinâmicos e incertos.

Neste contexto, o processo de gestão estratégica assume um papel determinante ao proporcionar uma abordagem estruturada para analisar o ambiente interno e externo,

formular estratégias adequadas, implementar as decisões definidas e monitorizar continuamente os resultados obtidos. A evidência científica demonstra que as organizações que desenvolvem este processo de forma sistemática apresentam maior capacidade de antecipar mudanças, identificar oportunidades de crescimento, mitigar riscos e adaptar-se às transformações do mercado, o que reforça o seu desempenho organizacional e a sua resiliência (Mulyaningsih et al., 2021).

A concretização deste processo é apoiada por diversas ferramentas de análise e de gestão estratégica que facilitam a tomada de decisão. A análise SWOT permite identificar os principais fatores internos e externos que condicionam o desempenho organizacional, o benchmarking possibilita comparar práticas e processos com organizações de referência, promovendo a aprendizagem e a melhoria contínua, enquanto o *Balanced Scorecard* contribui para traduzir a estratégia em objetivos, indicadores e iniciativas, facilitando a implementação, comunicação e monitorização da estratégia (Kumar et al., 2024). A utilização integrada destas ferramentas proporciona uma visão mais abrangente da organização e constitui um importante suporte ao desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis.

Paralelamente, a literatura evidencia que fatores como a transformação digital, a inovação e a sustentabilidade têm vindo a assumir uma importância crescente na gestão estratégica contemporânea, exigindo às organizações uma postura mais flexível, proativa e orientada para a criação de valor a longo prazo (Verhoef et al., 2021). Neste enquadramento, o desempenho organizacional deixa de depender exclusivamente da eficiência operacional ou dos resultados financeiros, passando igualmente a refletir a capacidade das organizações de aprender, inovar e adaptar continuamente as suas estratégias às exigências do ambiente envolvente.

2.5 Síntese da Revisão da Literatura

A revisão da literatura evidencia que a gestão estratégica constitui um fator determinante para o desempenho e a sustentabilidade das PME, ao proporcionar um

conjunto integrado de princípios, processos e ferramentas que apoiam a tomada de decisão e a criação de vantagens competitivas.

A articulação entre a análise estratégica, a formulação, a implementação e a monitorização da estratégia, é operacionalizada, na prática, pelas ferramentas de análise expostas posteriormente: a análise SWOT apoia, sobretudo, a fase de análise, ao permitir que se sistematizem os fatores internos e externos que podem condicionar a organização; o *benchmarking* reforça tanto a análise como a monitorização, ao comparar processos e resultados com outras organizações de referência do setor; e o *Balanced Scorecard* apresenta objetivos mensuráveis, que sustentam as fases de implementação e avaliação contínua. Esta articulação entre conceitos, ferramentas e fases de um processo estratégico estruturado fornece um enquadramento teórico sólido para compreender a realidade das organizações.

Neste sentido, os contributos apresentados ao longo deste capítulo constituem a base conceptual que sustenta a análise estratégica desenvolvida no presente relatório de estágio, servindo de suporte à avaliação da Astrolábio e à identificação de oportunidades de crescimento e de melhoria do seu desempenho organizacional.

3 Metodologia

O presente capítulo encontra-se dividido em quatro secções. A primeira secção (3.1) apresenta a abordagem metodológica adotada no desenvolvimento do trabalho. A segunda secção (3.2) enquadra o estágio realizado na Astrolábio – Orientação e Estratégia, S.A., caracterizando o contexto em que as atividades foram desenvolvidas. A terceira secção (3.3) descreve o processo de acolhimento e integração na organização. Por fim, a quarta secção (3.4) apresenta o plano de trabalhos, bem como a descrição das principais tarefas realizadas ao longo do estágio.

3.1 Abordagem Metodológica

O presente relatório de estágio adota uma abordagem metodológica de natureza qualitativa (Pickard, 2013), assente no desenvolvimento de um estudo de caso realizado na Astrolábio – Orientação e Estratégia, S.A. Esta opção metodológica revelou-se a mais adequada aos objetivos do trabalho, uma vez que permitiu analisar de forma aprofundada a realidade organizacional da empresa, compreender o seu contexto de atuação e identificar oportunidades de crescimento e de melhoria do desempenho organizacional. A abordagem qualitativa permite uma compreensão aprofundada dos fenómenos no seu contexto real, sendo adequada quando se pretende analisar uma realidade organizacional específica (Pickard, 2013).

A realização de um estudo de caso permitiu observar diretamente o funcionamento da organização e compreender como os processos de gestão estratégica são desenvolvidos e aplicados no contexto específico da empresa. Segundo Yin (2018), o estudo de caso constitui uma abordagem adequada para analisar fenómenos contemporâneos no seu contexto real, particularmente quando a relação entre o fenómeno e o contexto não está claramente delimitada. Esta metodologia é particularmente adequada quando se pretende analisar fenómenos complexos inseridos no seu ambiente natural, possibilitando uma compreensão aprofundada das dinâmicas organizacionais e das interações existentes entre os diferentes elementos que influenciam o desempenho da organização. Neste sentido, a proximidade proporcionada pelo estágio constituiu uma

oportunidade privilegiada para recolher informação relevante e interpretar criticamente a realidade empresarial observada.

A recolha de informação baseou-se, essencialmente, na observação direta e participante, na análise documental de informação disponibilizada pela organização e na participação ativa nas diversas atividades desenvolvidas ao longo do estágio. A observação participante permitiu acompanhar o funcionamento diário da empresa, compreender os procedimentos adotados e identificar aspetos relevantes para a análise estratégica. Paralelamente, a consulta de documentos internos, bem como a interação contínua com os colaboradores e responsáveis da organização, contribuiu para aprofundar o conhecimento sobre a estrutura, os processos e o modelo de funcionamento da empresa.

A realização do estágio envolveu o acesso a informações internas da organização e, em alguns projetos, a informações relacionadas com clientes e parceiros da Astrolábio. Neste contexto, a recolha, utilização e apresentação da informação contida neste relatório foram orientadas pelos princípios da confidencialidade, da proteção de dados e da responsabilidade ética. A informação disponibilizada pela entidade apenas foi utilizada na medida do necessário para o desenvolvimento das atividades de estágio e para a elaboração deste trabalho, tendo-se evitado a divulgação de dados que permitissem identificar diretamente clientes, projetos ou informação considerada sensível. A utilização de informação relativa a terceiros esteve, assim, sujeita às orientações da entidade de acolhimento, de modo a garantir que os conteúdos apresentados no relatório estivessem em conformidade com as regras e os procedimentos aplicáveis à sua utilização. A autorização da entidade para a realização do estágio e para a utilização da informação relevante para o relatório foi, assim, considerada em articulação com o dever de confidencialidade e com a necessidade de salvaguardar os interesses dos clientes e demais intervenientes envolvidos nos projetos.

A análise da informação recolhida foi desenvolvida com base na fundamentação teórica apresentada no capítulo anterior, estabelecendo uma articulação entre os contributos da literatura e a realidade organizacional observada. Para esse efeito, recorreu-se a

diferentes ferramentas de gestão estratégica, nomeadamente a análise SWOT, o *benchmarking* e o *Balanced Scorecard*, que permitiram estruturar o diagnóstico organizacional, identificar fatores críticos para o desempenho da empresa e fundamentar a identificação de oportunidades de crescimento e de melhoria. A utilização destas ferramentas possibilitou uma análise integrada da organização, considerando simultaneamente os fatores internos e externos que influenciam a sua atividade.

Deste modo, a metodologia adotada procurou assegurar uma análise rigorosa e sistemática da realidade organizacional da Astrolábio, conjugando a fundamentação teórica com a experiência prática adquirida durante o estágio. Esta articulação entre teoria e prática permitiu desenvolver uma avaliação crítica da organização e sustentar as propostas de melhoria apresentadas nos capítulos seguintes, contribuindo para uma compreensão mais abrangente dos desafios estratégicos enfrentados pela empresa e das oportunidades existentes para reforçar a sua competitividade e o seu desempenho organizacional.

3.2 Enquadramento

O presente relatório foi desenvolvido no âmbito da unidade curricular de Estágio, integrada no segundo ano do Mestrado em Gestão, e resulta do estágio curricular realizado na Astrolábio – Orientação e Estratégia, S.A. A realização deste estágio teve como principal objetivo proporcionar uma experiência profissional em contexto organizacional, permitindo aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico e desenvolver competências técnicas e transversais fundamentais para o exercício da atividade profissional na área da gestão.

A Astrolábio desenvolve a sua atividade na área da consultoria empresarial, prestando apoio a organizações em diferentes domínios, nomeadamente na definição de estratégias de crescimento, inovação, internacionalização, captação de financiamento e desenvolvimento organizacional. Inserida num contexto empresarial caracterizado por uma crescente competitividade, pela transformação digital e pela constante evolução

dos mercados, a empresa procura apoiar os seus clientes na identificação de oportunidades de desenvolvimento e na implementação de soluções que promovam a sua competitividade e sustentabilidade.

Neste contexto, o estágio proporcionou um contacto direto com a realidade da consultoria estratégica, permitindo participar em diferentes projetos e acompanhar diversas atividades desenvolvidas pela organização. Entre estas destacam-se a elaboração de candidaturas a programas de financiamento, a realização de estudos e análises de mercado, bem como a colaboração em projetos relacionados com inovação, estratégia e desenvolvimento organizacional. A participação nestas atividades permitiu compreender os desafios inerentes ao processo de consultoria e a importância da gestão estratégica enquanto suporte à tomada de decisão nas organizações.

Para além da consolidação de conhecimentos técnicos, a experiência de estágio contribuiu para o desenvolvimento de competências transversais, como o pensamento crítico, a capacidade de análise, a resolução de problemas, a comunicação e o trabalho em equipa. Simultaneamente, possibilitou uma melhor compreensão da aplicação prática dos conceitos abordados ao longo do mestrado, reforçando a importância da articulação entre a fundamentação teórica e a realidade empresarial.

Neste enquadramento, o estágio constituiu a base para a elaboração do presente relatório, cujo principal objetivo consiste em analisar a realidade organizacional da Astrolábio numa perspetiva estratégica, recorrendo às ferramentas e modelos apresentados na revisão da literatura para identificar oportunidades de crescimento e propor recomendações que possam contribuir para o reforço do desempenho e da competitividade da organização.

3.3 Processo de Acolhimento

O processo que conduziu à realização do estágio curricular teve início através do Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia (ISLA), no âmbito do Mestrado em Gestão. Após a identificação da oportunidade de estágio na Astrolábio – Orientação e Estratégia, S.A., foi realizada uma entrevista presencial com a Joana Silva, que permitiu apresentar

o percurso académico, conhecer os objetivos do estágio e compreender as expectativas de ambas as partes relativamente às atividades a desenvolver. Esta reunião revelou-se importante para confirmar o interesse mútuo e estabelecer as bases para o início da colaboração.

No primeiro dia de estágio, o acolhimento foi realizado pelo Abel Rei, que apresentou as instalações da empresa e os colaboradores que integravam a equipa. Esta primeira interação permitiu conhecer o ambiente de trabalho e facilitar a integração na organização. Foi igualmente disponibilizado um computador para o desenvolvimento das atividades, assegurando desde o início as condições necessárias para o desempenho das funções atribuídas.

A integração na empresa ocorreu de forma gradual, através da participação nas atividades quotidianas e do acompanhamento prestado pelos restantes colaboradores. Em vez de uma formação inicial formal, a aprendizagem foi sendo adquirida à medida que as diferentes tarefas eram desenvolvidas, permitindo compreender progressivamente os procedimentos internos, os métodos de trabalho e a forma de atuação da empresa nos diversos projetos em curso. Este acompanhamento contínuo facilitou a adaptação às responsabilidades inerentes ao estágio e contribuiu para a evolução sustentada das competências desenvolvidas ao longo do período de integração.

O ambiente de trabalho caracterizava-se por ser descontraído e colaborativo, favorecendo a comunicação entre os elementos da equipa e a partilha de conhecimentos sempre que surgiam dúvidas ou novos desafios. Esta disponibilidade por parte dos colaboradores contribuiu para uma integração positiva e para o desenvolvimento de uma relação de confiança, permitindo assumir gradualmente um papel mais autónomo na realização das atividades propostas.

Em síntese, o processo de acolhimento revelou-se determinante para uma integração eficaz na Astrolábio, proporcionando as condições necessárias para compreender o funcionamento da organização e desenvolver as competências exigidas ao longo do estágio. A forma como decorreu esta fase inicial facilitou a adaptação ao contexto

empresarial e constituiu uma base importante para a execução do plano de trabalhos apresentado na secção seguinte.

3.4 Plano de Trabalho

O plano de trabalho desenvolvido durante o estágio curricular foi estruturado de acordo com as necessidades da Astrolábio – Orientação e Estratégia, S.A., bem como com os objetivos definidos para o respetivo período. As atividades realizadas abrangeram várias áreas de intervenção da empresa, nomeadamente apoio à elaboração de candidaturas a programas de financiamento, análise e tratamento de informação, participação em iniciativas de empreendedorismo e inovação, elaboração de estudos e relatórios técnicos, bem como colaboração em projetos de transformação digital.

A diversidade das atividades permitiu conciliar os objetivos de aprendizagem com contributos concretos para os projetos desenvolvidos pela empresa. Neste sentido, as tarefas realizadas possibilitaram a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos durante a formação académica, o desenvolvimento de competências técnicas e transversais, bem como o contacto com as diferentes metodologias e ferramentas utilizadas no contexto da consultoria. A Tabela 1 pretende resumir as atividades anteriormente descritas.

Tabela 1 Plano de Trabalho

Tarefa	Objetivo e/ou Contributo
1. Candidaturas a Programas de Incentivos	Apoio à preparação de candidaturas e desenvolvimento de competências de análise
2. Empreendedorismo Sustentável	Desenvolvimento de conhecimentos sobre sustentabilidade e empreendedorismo
3. Análise de Informação e Apoio à Decisão	Tratamento de informação e apoio a projetos e ferramentas internas
4. Projeto “Arouca Digital”	Apoio à dinamização e identificação de oportunidades de melhoria
5. Estudo sobre CBAM	Pesquisa e análise do enquadramento regulamentar e aplicação prática
6. Workshop “Design Thinking”	Aplicação de metodologias de inovação
7. Workshop “Sustentabilidade e Liderança”	Aplicação do <i>Lean Canvas</i> e desenvolvimento de competências de liderança
8. Projeto ATLIC	Desenvolvimento de competências de empreendedorismo e colaboração internacional

Fonte: Elaboração própria

3.4.1 Tarefa 1 – Candidaturas a Programas de Incentivos

Durante o estágio, foram desenvolvidas atividades relacionadas com o apoio à elaboração de candidaturas a programas de incentivos e fundos públicos, com destaque para o Portugal 2030 e o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR). Estas candidaturas visam apoiar empresas e entidades na concretização de projetos de investimento, inovação, sustentabilidade e desenvolvimento organizacional.

O envolvimento neste processo abrangeu diversas etapas, nomeadamente a identificação de oportunidades de financiamento adequadas a cada cliente, a recolha e

análise de informação relevante e a preparação das partes técnicas e financeiras das candidaturas, tendo sido também realizada a submissão eletrónica das propostas através das plataformas oficiais e, em alguns casos, o acompanhamento inicial da execução dos projetos aprovados.

Ao longo destas tarefas, foi possível compreender o papel consultivo e estratégico que a Astrolábio desempenha neste domínio, assegurando o rigor técnico das candidaturas e o cumprimento dos critérios de elegibilidade definidos por entidades como o IAPMEI, a ANI ou as CCDR. Esta experiência permitiu desenvolver competências de planeamento, análise e gestão, contribuindo para uma melhor compreensão sobre os mecanismos de apoio público e sobre a importância destes instrumentos no fortalecimento competitivo das empresas e no desenvolvimento económico regional.

A participação neste processo permitiu relacionar a experiência prática ao conceito de análise estratégica, abordado na revisão da literatura, uma vez que a identificação de oportunidades de financiamento pressupõe a análise das características, necessidades e objetivos de cada organização, bem como das condições externas que podem influenciar a concretização dos seus projetos. A experiência evidenciou, assim, que a análise estratégica não se limita à identificação de fatores internos e externos, podendo também apoiar a identificação de oportunidades concretas para a organização, nomeadamente através do aproveitamento de instrumentos de financiamento disponíveis.

3.4.2 Tarefa 2 – Empreendedorismo Sustentável

No decurso do estágio curricular na empresa Astrolábio – Orientação e Estratégia, S.A., foi possível participar no *Workshop* e *Bootcamp* “Empreendedorismo Sustentável”, realizados nos dias 7 e 8 de novembro de 2025, em Terras do Bouro, área inserida no Parque Nacional da Peneda-Gerês.

A iniciativa foi promovida pela Astrolábio, na qualidade de Entidade de Acompanhamento da medida Empreende XXI, tendo como finalidade promover a adoção de práticas empresariais sustentáveis entre empreendedores, profissionais e estudantes.

No *Workshop* “Sustentabilidade enquanto fator impulsionador de inovação”, orientado por Adriano Fidalgo, Administrador Executivo da Astrolábio, foram explorados temas relacionados com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), a inovação sustentável e a criação de soluções empresariais com impacto positivo.

O *Bootcamp* incluiu atividades práticas, sessões formativas e momentos de *networking*, centrados na cooperação, na partilha de experiências e no desenvolvimento do espírito empreendedor. A componente de trabalho em equipa assumiu um papel central, incentivando os participantes a superar desafios, a desenvolver competências de liderança e resiliência, e a adotar uma atitude proativa face à incerteza. A iniciativa proporcionou ainda contacto direto com empreendedores locais, permitindo a troca de experiências, a criação de sinergias profissionais e o reforço do sentimento de pertença ao ecossistema empreendedor.

A realização deste evento num contexto natural e sustentável, como o Parque Nacional da Peneda-Gerês, evidenciou a interligação entre sustentabilidade ambiental, social e económica, reforçando a relevância da responsabilidade corporativa e da inovação orientada por valores humanos.

3.4.3 Tarefa 3 – Análise de Informação e Apoio à Decisão

Ao longo do estágio, foram desenvolvidas diversas atividades de apoio aos projetos internos e externos da Astrolábio, relacionadas à pesquisa e ao tratamento de informação, à elaboração de conteúdos técnicos, à preparação de materiais de comunicação e à utilização de ferramentas digitais de apoio à decisão. Estas atividades permitiram o contacto com diferentes fases do trabalho de consultoria, contribuindo para o desenvolvimento de competências de pesquisa, análise, organização e comunicação de informação.

Uma das atividades realizadas consistiu na pesquisa e extração de bases de dados através da plataforma Eurostat, com o objetivo de recolher informação estatística relevante para análises setoriais e estudos de apoio à consultoria. Este trabalho implicou a identificação das bases de dados adequadas, a seleção de variáveis e de períodos temporais pertinentes e a organização dos dados em formatos compatíveis com as

ferramentas de análise utilizadas internamente. A realização desta tarefa permitiu aprofundar o conhecimento sobre fontes oficiais de informação estatística europeia e desenvolver competências relacionadas com a pesquisa, seleção e estruturação de informação quantitativa.

A colaboração incluiu a elaboração do relatório “*E-book* do Setor do Ambiente – Presente e Futuro”, desenvolvido para a APEMETA. A participação envolveu a recolha e sistematização de conteúdos relativos a políticas, indicadores e tendências do setor, bem como a revisão preliminar de algumas partes do documento. Esta atividade tornou possível o contacto direto com o processo de elaboração de um relatório técnico, reforçando competências de análise documental, seleção de informação relevante e redação com rigor técnico.

Outra atividade consistiu na preparação de apresentações em *PowerPoint* destinadas a reuniões internas, ações de divulgação e sessões formativas promovidas pela empresa. Este trabalho envolveu a organização e síntese de conteúdos, a adaptação da informação ao público-alvo e a construção de suportes visuais coerentes com os objetivos de cada apresentação e com a identidade organizacional. A realização destas tarefas contribuiu para o desenvolvimento da capacidade de transformar informação técnica em conteúdos estruturados e acessíveis a diferentes públicos.

Foi, ainda, incluída nas atividades do estágio a melhoria do documento “Atualização da ferramenta digital de *Business Intelligence* para apoio à decisão na área Financeira/Gestão”, que integrava indicadores e visualizações de desempenho. Nesta atividade, executou-se a validação de dados, a reorganização de métricas e a identificação de possíveis melhorias estruturais, com o objetivo de aumentar a clareza e a utilidade da informação disponibilizada aos utilizadores internos.

A participação nestas atividades permitiu compreender a importância da qualidade, da organização e da interpretação da informação como suporte ao processo de decisão nas organizações. Esta experiência relaciona-se com o conceito de avaliação e monitorização da estratégia, abordado na revisão de literatura, particularmente no que respeita à utilização de indicadores para acompanhar o desempenho organizacional. A

intervenção na ferramenta de *Business Intelligence* permitiu observar, num contexto prático, como a estruturação e a apresentação adequadas de indicadores pode facilitar a monitorização da informação relevante para a gestão e apoiar uma tomada de decisão mais fundamentada.

3.4.4 Tarefa 4 – Projeto “Arouca Digital”

No âmbito do projeto “Arouca Digital”, foram realizadas atividades destinadas a apoiar a dinamização da plataforma junto dos comerciantes e residentes do concelho de Arouca. Este trabalho incluiu deslocações presenciais ao território, permitindo estabelecer contacto direto com os potenciais utilizadores da plataforma, apoiar a sua adesão e recolher informação sobre a experiência de utilização.

Durante estas atividades, procurou-se compreender as principais dificuldades sentidas pelos comerciantes e residentes, bem como recolher opiniões e sugestões relativamente à utilização da plataforma. O contacto direto com os utilizadores permitiu observar o contexto local e identificar necessidades, constrangimentos e oportunidades de melhoria que poderiam não ser facilmente percecionados através de uma análise exclusivamente documental ou digital. Esta experiência possibilitou compreender a importância do contacto com os diferentes *stakeholders* na avaliação da adequação de uma solução às necessidades do seu público-alvo.

Paralelamente, foi realizada uma análise exploratória da plataforma “Arouca Digital”, avaliando a sua estrutura, conteúdos e funcionalidades com o objetivo de identificar oportunidades de melhoria e contribuir para o aumento da adesão dos utilizadores. O trabalho envolveu a observação sistemática da interface e das funcionalidades disponíveis, bem como a comparação com plataformas semelhantes. Com base nesta análise, foram identificadas oportunidades de melhoria relacionadas à usabilidade, à organização da informação e à participação digital da comunidade.

A conjugação da observação direta no território com a análise da própria plataforma permitiu obter uma perspetiva mais abrangente sobre os desafios associados à implementação e dinamização de uma solução digital. A experiência evidenciou, ainda,

a importância de considerar as necessidades dos utilizadores e as características do contexto local na definição de propostas de melhoria e na identificação de oportunidades de desenvolvimento do projeto.

3.4.5 Tarefa 5 – Estudo sobre CBAM

No âmbito do estágio, foi concebido um trabalho de pesquisa orientado para a compreensão das metodologias de quantificação das emissões de carbono incorporadas aplicáveis no contexto europeu, com especial enfoque na evolução decorrente da implementação progressiva do Mecanismo de Ajustamento Carbónico Fronteiriço (*Carbon Border Adjustment Mechanism – CBAM*). O objetivo desta atividade consistiu em analisar os procedimentos utilizados pelas empresas para quantificar e reportar as emissões incorporadas nos bens importados, compreender as alterações associadas à transição do regime transitório para o regime definitivo e identificar as principais ferramentas e metodologias disponíveis para o cálculo das emissões.

A investigação iniciou-se com a análise do enquadramento e das metodologias utilizadas no período anterior à entrada em vigor do regime definitivo, com o objetivo de compreender os diferentes procedimentos de quantificação e reporte das emissões aplicáveis às empresas. Esta análise permitiu identificar a diversidade de abordagens existentes e compreender a necessidade de estabelecer metodologias mais uniformes para a quantificação das emissões incorporadas nos bens abrangidos pelo mecanismo.

Posteriormente, foi aprofundado o estudo do enquadramento aplicável a partir de 2026, correspondente à entrada do CBAM na sua fase definitiva. Neste âmbito, analisei os principais requisitos de reporte, os procedimentos de verificação, os critérios aplicáveis ao cálculo das emissões diretas e indiretas e as metodologias e fatores de emissão definidos no enquadramento europeu. Procurou-se compreender as principais implicações deste regime para as empresas importadoras, nomeadamente ao nível das exigências de *report*, da necessidade de obtenção e validação de dados e dos potenciais impactos nos custos associados às operações de importação.

Além disso, a atividade incluiu a identificação e a análise de ferramentas e plataformas utilizadas para o cálculo, a monitorização e o reporte das emissões. Este trabalho permitiu reconhecer alguns dos principais desafios associados à implementação do CBAM nas empresas, nomeadamente a necessidade de assegurar a qualidade e consistência dos dados, a aplicação adequada das metodologias de cálculo e o cumprimento dos requisitos regulamentares e dos respetivos prazos.

No global, esta tarefa possibilitou o aprofundamento dos conhecimentos sobre as políticas europeias de transição climática, as metodologias de quantificação de emissões e os mecanismos de ajustamento carbónico aplicáveis ao comércio internacional. Simultaneamente, contribuiu para o desenvolvimento de competências de pesquisa, de análise normativa e de interpretação de informação técnica e regulamentar, competências particularmente relevantes no contexto da atividade de consultoria.

A realização desta atividade possibilitou relacionar a experiência prática à análise PESTEL, abordada na revisão da literatura, particularmente na dimensão política e legal do ambiente externo. O estudo da implementação do CBAM permitiu compreender, na prática, como alterações regulamentares promovidas ao nível europeu podem constituir fatores externos com impacto nas organizações, criando exigências, custos e necessidades de adaptação. Esta experiência reforçou a importância da monitorização do ambiente externo como suporte à identificação atempada de riscos e oportunidades, bem como à definição de respostas estratégicas adequadas por parte das empresas.

3.4.6 Tarefa 6 – *Workshop* “Design Thinking”

Durante o período de estágio, foi concretizada a participação no *Workshop* “Ferramentas de *Design Thinking* para a Estruturação de Novos Negócios, Produtos e Serviços”, realizado no dia 21 de novembro de 2025, em Arouca. A iniciativa, promovida num contexto de capacitação e desenvolvimento de competências para empreendedores e profissionais, teve como objetivo apresentar e aplicar metodologias de inovação centradas no utilizador, orientadas para a criação e desenvolvimento de soluções em contexto empresarial.

A sessão iniciou-se com uma componente teórica, na qual foram apresentados os principais conceitos associados ao *Design Thinking*, incluindo a identificação das necessidades dos utilizadores, a ideação, o desenvolvimento de protótipos e a experimentação. Foram igualmente abordados princípios como a empatia, a criatividade estruturada, a iteração e a colaboração, enquanto elementos relevantes para o desenvolvimento de soluções orientadas às necessidades dos utilizadores.

Posteriormente, decorreu uma componente prática, na qual os participantes foram organizados em grupos de trabalho para a resolução de um problema concreto. Neste contexto, tive oportunidade de aplicar ferramentas como o Mapa de Empatia, a definição de personas, a identificação de pontos de dor ("*pain points*") e a formulação de propostas de valor preliminares. A realização destas atividades permitiu-me experimentar um processo de cocriação e compreender a importância de partir das necessidades e características dos utilizadores na construção de soluções empresariais.

O *workshop* integrou ainda um momento de contacto com o ecossistema empreendedor local, através da apresentação da *startup* DIVS, dedicada ao desenvolvimento de soluções com recurso a drones, e da empresa Ornaqua, especializada na comercialização de peixes da espécie *Symphysodon aequifasciatus*, sediada em Arouca. Estas intervenções permitiram conhecer experiências concretas de empreendedorismo e inovação, bem como contactar com desafios e oportunidades associados ao desenvolvimento de novos produtos e serviços.

A participação neste *workshop* contribuiu para o reforço das minhas competências em metodologias de inovação, pensamento crítico e trabalho colaborativo. Neste enquadramento, tornou-se possível compreender, de forma mais concreta, a importância de considerar as necessidades dos utilizadores na definição e no desenvolvimento de soluções, bem como o valor da experimentação e da reformulação contínua das ideias ao longo do processo de inovação.

A experiência proporcionou relacionar a aplicação prática do *Design Thinking* com o conceito de formulação estratégica, abordado na revisão de literatura. A utilização do Mapa de Empatia, das *personas*, da identificação de pontos de dor e da definição de

propostas de valor demonstrou, na prática, a importância de transformar informação sobre as necessidades dos utilizadores em soluções e orientações concretas. Desta forma, o *workshop* permitiu compreender que a formulação estratégica pode beneficiar de abordagens centradas no utilizador, contribuindo para o desenvolvimento de soluções mais ajustadas às necessidades identificadas e para a exploração de novas oportunidades de negócio.

3.4.7 Tarefa 7 – *Workshop* “Sustentabilidade e Liderança”

No decurso do estágio curricular, decorreu a participação num *workshop* e num *bootcamp* subordinados às temáticas da sustentabilidade e das competências de liderança para o futuro, realizados nos dias 12 e 13 de dezembro de 2025, em Arouca.

O *workshop*, intitulado “Sustentabilidade enquanto fator crítico de competitividade”, decorreu no dia 12 de dezembro, no CI3 – Centro de Incubação e Inovação Industrial de Arouca, e teve como principal objetivo promover a reflexão sobre a importância da sustentabilidade enquanto elemento estratégico diferenciador e potenciador da competitividade organizacional. A sessão iniciou-se com uma componente teórica, suportada por uma apresentação em formato PowerPoint, na qual foram abordados conceitos-chave associados à sustentabilidade empresarial, à criação de valor a longo prazo e ao seu impacto no desempenho das organizações.

De seguida, foi desenvolvida uma componente prática, centrada na resolução de um problema organizacional previamente definido, que exigiu a identificação de um desafio concreto e a formulação de uma solução estruturada. Para o efeito, recorreu-se à ferramenta *Lean Canvas*, permitindo aos participantes sistematizar o problema, definir a proposta de valor, identificar os principais *stakeholders* e analisar as oportunidades associadas à solução apresentada. Esta dinâmica promoveu a aplicação prática dos conceitos abordados, bem como o desenvolvimento de competências analíticas, estratégicas e de trabalho em equipa.

No dia 13 de dezembro, as atividades tiveram lugar no Mosteiro de Santa Maria de Arouca, onde os participantes foram acompanhados por um guia que procedeu à contextualização histórica e patrimonial do monumento. Esta componente permitiu

estabelecer uma relação entre as atividades desenvolvidas à época no mosteiro e conceitos fundamentais da gestão contemporânea, nomeadamente a liderança. Paralelamente, foi dinamizada uma atividade prática e interativa que consistiu na descoberta de papéis distribuídos pelas diferentes divisões do mosteiro, contendo questões que os participantes deveriam responder. Esta dinâmica promoveu o trabalho colaborativo, o pensamento crítico e a capacidade de resolução de problemas, enquadrando-se nos objetivos do *bootcamp* orientado para o desenvolvimento de competências de liderança.

A participação neste *workshop* e *bootcamp* revelou-se particularmente relevante para o percurso de estágio, na medida em que permitiu consolidar conhecimentos relacionados com sustentabilidade e competitividade, bem como desenvolver competências transversais essenciais, como liderança, cooperação, comunicação e capacidade de adaptação, fundamentais para o desempenho em contextos organizacionais atuais.

A utilização do *Lean Canvas* permitiu estabelecer uma ligação direta com o conceito de formulação estratégica, abordado na revisão de literatura. A experiência demonstrou, na prática, como uma ferramenta de estruturação de modelos de negócio pode apoiar a transformação de um problema identificado numa proposta de valor estruturada, considerando simultaneamente os *stakeholders*, as necessidades dos utilizadores e as oportunidades associadas à solução. Esta experiência permitiu-me compreender que a formulação estratégica não se limita à definição abstrata de objetivos, podendo recorrer a ferramentas que facilitam a organização e avaliação de diferentes componentes de uma ideia ou solução antes da sua implementação.

3.4.8 Tarefa 8 – Projeto ATLIC

Durante o estágio, tive a oportunidade de participar no projeto ATLIC – *Atlantic Innoblue Communities*, uma iniciativa orientada para o envolvimento dos jovens na inovação e no empreendedorismo associados à Economia Azul. No âmbito deste projeto, foi incluída a participação no ATLIC *Youth Summit*, realizado nos dias 21 e 22 de abril de 2026, em Nantes e Saint-Nazaire, França, que reuniu jovens, especialistas, parceiros e

representantes de diferentes organizações do espaço atlântico, com o objetivo de promover a reflexão e a criação de soluções inovadoras, sustentáveis e inclusivas para os desafios das regiões costeiras e marítimas.

A participação neste evento permitiu integrar uma comunidade internacional de jovens provenientes de diferentes países do espaço atlântico, nomeadamente Portugal, Espanha, França e Irlanda, proporcionando uma experiência de aprendizagem e partilha num contexto multicultural. Esta experiência possibilitou o contacto com diferentes perspetivas sobre os desafios e oportunidades associados à Economia Azul, participando em momentos de discussão, *workshops* e atividades de colaboração. Entre as iniciativas realizadas destacaram-se a mesa-redonda transnacional sobre os desafios da Economia Azul, a apresentação de projetos desenvolvidos por jovens da comunidade ATLIC e atividades orientadas para a definição de uma visão coletiva para uma Economia Azul mais inovadora, sustentável e inclusiva.

Um dos momentos de maior relevância foi a apresentação dos projetos desenvolvidos pelos jovens durante os *Innoblue Labs*, através do *ATLIC Talent Show*, no qual cada grupo apresentou a sua proposta perante os restantes participantes e um conjunto de parceiros e especialistas. Esta experiência permitiu observar, em contexto real, a transformação de ideias relacionadas com desafios da Economia Azul em propostas de inovação e empreendedorismo, bem como a importância da capacidade de comunicação e apresentação na valorização de uma ideia de negócio.

O programa incluiu ainda atividades destinadas a proporcionar um contacto mais direto com os contextos marítimos e de inovação locais. Destaca-se a deslocação de barco entre Nantes e Saint-Nazaire, durante a qual foram apresentados projetos relacionados com a Economia Azul desenvolvidos ao longo do rio Loire e do seu estuário, bem como a visita orientada em Saint-Nazaire, que permitiu relacionar o património marítimo da região com a inovação e as novas tecnologias.

A participação no *ATLIC Youth Summit* constituiu uma experiência particularmente relevante para o desenvolvimento pessoal e profissional, sobretudo pela possibilidade de trabalhar e aprender num contexto internacional e multicultural. O contacto com

jovens de diferentes países permitiu compreender a importância da diversidade de perspetivas na análise de problemas e na construção colaborativa de soluções. A experiência contribuiu ainda para o desenvolvimento de competências de comunicação, trabalho em equipa, pensamento crítico e adaptação, enquanto reforçou o interesse pelo empreendedorismo e pela inovação enquanto instrumentos de resposta aos desafios económicos, ambientais e sociais das regiões costeiras.

4 Análise Estratégica

O presente capítulo corresponde à análise estratégica, que agrega a utilização integrada de ferramentas como análise de mercado (4.1), análise PESTEL (4.2), análise SWOT (4.3), análise das 5 Forças de Porter (4.4), *benchmarking* (4.5) e oportunidades de crescimento para a empresa (4.6).

4.1 Análise de Mercado

4.1.1 Resumo Executivo

O mercado dos serviços prestados às empresas, no qual se inserem atividades de consultoria em gestão, inovação e apoio especializado às organizações, apresenta um contexto favorável ao desenvolvimento de serviços orientados para a transformação e adaptação empresarial. A crescente necessidade de digitalização, sustentabilidade, inovação e acesso a instrumentos de financiamento público tem contribuído para aumentar a complexidade dos desafios enfrentados pelas empresas e, consequentemente, para a procura de conhecimento técnico especializado (INE, 2024).

Neste contexto, as empresas de consultoria podem assumir um papel relevante no apoio às organizações na identificação de oportunidades, preparação e gestão de projetos, acesso a incentivos e implementação de iniciativas de inovação e transformação. Esta dinâmica revela-se particularmente pertinente para a Astrolábio, considerando a sua experiência no apoio a candidaturas a programas de financiamento, na consultoria e no desenvolvimento de projetos associados à inovação, sustentabilidade e transformação organizacional.

A análise do mercado permite, assim, identificar um conjunto de oportunidades de crescimento para a Astrolábio, nomeadamente através da consolidação dos serviços atualmente prestados, da exploração de novas áreas de especialização e do reforço da capacidade de resposta às necessidades emergentes das empresas. Contudo, a existência de oportunidades é acompanhada por desafios relacionados com a

concorrência, a evolução das necessidades dos clientes e a necessidade de atualização permanente do conhecimento técnico e regulamentar.

4.1.2 Caracterização do Setor

O mercado em que a Astrolábio desenvolve a sua atividade integra um conjunto diversificado de serviços de apoio às empresas, com particular incidência na consultoria para os negócios e outra consultoria para a gestão, inovação, sustentabilidade, desenvolvimento organizacional e apoio ao acesso a instrumentos de financiamento. De acordo com a Classificação Portuguesa das Atividades Económicas – CAE, a atividade de consultoria para os negócios e outra consultoria para a gestão encontra-se enquadrada na subclasse 70200, que inclui atividades de consultoria, orientação e assistência operacional às empresas em matérias como planeamento, organização, controlo, informação, gestão, reorganização empresarial, gestão financeira e marketing (INE, 2025).

O mercado caracteriza-se pela coexistência de empresas de diferentes dimensões e níveis de especialização, desde grandes grupos internacionais de consultoria (*“Big Four”*) até micro e pequenas empresas orientadas para nichos específicos.

No contexto português, as PME constituem um segmento particularmente relevante para os serviços de apoio à gestão e capacitação empresarial. O IAPMEI, através da Academia de PME³, disponibiliza ações formativas, informativas e de sensibilização destinadas ao desenvolvimento de competências e boas práticas empresariais, com especial incidência nas PME. A oferta abrange áreas como gestão empresarial, transição digital, sustentabilidade, empreendedorismo e acesso a incentivos, evidenciando a importância destas dimensões no processo de adaptação e desenvolvimento do tecido empresarial português.

Este enquadramento cria oportunidades para empresas de consultoria capazes de combinar conhecimento técnico e capacidade de acompanhamento personalizado,

³ Disponível em <https://academiapme.iapmei.pt/>

sobretudo em áreas relacionadas com a transformação digital, sustentabilidade, inovação e acesso a financiamento.

4.1.3 Dimensão e Evolução Recente

Os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) evidenciam uma evolução positiva dos Serviços Prestados às Empresas em Portugal. Em 2023, o valor da prestação de serviços atingiu aproximadamente 29,3 mil milhões de euros, correspondendo a um crescimento de 14,6% face ao ano anterior. No mesmo período, o volume de negócios das empresas do setor aumentou 13,6%, para cerca de 32 mil milhões de euros, enquanto o valor acrescentado bruto cresceu 16,5%, atingindo 18,2 mil milhões de euros (Abreu, 2024).

A evolução positiva foi acompanhada por um aumento do emprego. Em 2023, as atividades abrangidas pelos SPE empregavam mais de 546 mil pessoas, sendo que a prestação de serviços por trabalhador aumentou 6,2% relativamente ao ano anterior. Entre as diferentes atividades consideradas, a informática e atividades conexas assumiram a maior representatividade no valor da prestação de serviços, com 37,3% do total, enquanto a contabilidade, auditoria e consultoria representaram 25,7% (Botelho, 2024).

Estes dados evidenciam a dimensão económica e a dinâmica do mercado de serviços especializados às empresas em Portugal. Embora o crescimento observado em 2023 tenha ocorrido num contexto de desaceleração face ao ano anterior, a evolução dos principais indicadores demonstra a existência de uma procura significativa por serviços empresariais especializados.

4.1.4 Tendências e Fatores Dinamizadores

Identificam-se vários fatores que influenciam a procura por serviços de consultoria em Portugal, particularmente nas áreas da transformação digital, sustentabilidade, inovação, conformidade regulamentar e acesso a financiamento.

Em primeiro lugar, a digitalização e a adoção de tecnologias emergentes assumem um papel central na transformação das organizações. A Comissão Europeia, através do *State*

of the Digital Decade 2024, destaca a necessidade de acelerar a adoção de tecnologias digitais pelas empresas, nomeadamente inteligência artificial, computação em nuvem e análise de dados, identificando simultaneamente a existência de lacunas ao nível das competências digitais. O relatório recomenda, em particular, medidas destinadas a apoiar as PME na adoção destas tecnologias (Comissão Europeia, 2024).

Em segundo lugar, a sustentabilidade e os critérios ESG assumem uma importância crescente na gestão das organizações. O relatório da OCDE sobre a transição verde das PME em Portugal identifica o acesso a financiamento, as exigências regulamentares e a necessidade de melhorar o desempenho ambiental como fatores relevantes para a adoção de práticas de sustentabilidade. O mesmo relatório evidencia ainda que as PME enfrentam limitações de recursos, competências e informação que podem dificultar a implementação e monitorização das suas estratégias de sustentabilidade (OECD, 2025)⁴.

Um terceiro fator corresponde à crescente complexidade do enquadramento regulamentar europeu. A evolução das exigências relacionadas com sustentabilidade, reporte e divulgação de informação implica novas necessidades de interpretação, adaptação e acompanhamento por parte das organizações.

Para as empresas de consultoria, esta evolução regulamentar pode representar uma oportunidade, na medida em que a crescente complexidade normativa aumenta a necessidade de conhecimento especializado e de apoio à interpretação e implementação dos requisitos aplicáveis.

Um quarto fator relevante prende-se com a disponibilidade de financiamento público e europeu. Em Portugal, o PRR inclui uma dimensão específica de transição digital e investimentos destinados à digitalização das empresas, enquanto o Portugal 2030 contempla apoios à inovação, competitividade, transição energética, digitalização e desenvolvimento de competências das PME.

A existência destes instrumentos pode estimular a realização de investimentos empresariais e, simultaneamente, gerar procura por serviços especializados de

⁴Disponível em https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/09/the-green-transition-of-smes-and-entrepreneurship-in-portugal_8d0195a7/36e668f2-en.pdf

identificação de oportunidades, preparação de candidaturas, estruturação de projetos e acompanhamento da sua execução.

Por fim, a necessidade de capacitação das PME constitui outro fator potencialmente dinamizador da procura. A OCDE identifica lacunas ao nível do financiamento, competências, conhecimento especializado e capacidade interna como alguns dos obstáculos enfrentados pelas PME no processo de transição para modelos empresariais mais sustentáveis. A organização destaca igualmente a importância de serviços de aconselhamento, capacitação e apoio técnico para ultrapassar estas limitações (OECD, 2025)⁵.

Em síntese, a digitalização, a sustentabilidade, a evolução regulamentar, o acesso a financiamento e a necessidade de capacitação das PME constituem fatores que podem dinamizar a procura por serviços de consultoria.

4.1.5 Estrutura Concorrencial e Comportamental do Mercado

O mercado de consultoria apresenta uma estrutura concorrencial diversificada, caracterizada pela coexistência de empresas de diferentes dimensões, níveis de especialização e posicionamentos. Por um lado, encontram-se grandes empresas internacionais de consultoria, com capacidade para desenvolver projetos de elevada dimensão e complexidade, nomeadamente nas áreas de transformação tecnológica, estratégia, auditoria e consultoria empresarial. Por outro lado, existe um conjunto significativo de micro e pequenas empresas que desenvolvem a sua atividade através de serviços especializados e de uma relação mais próxima com os clientes.

A elevada presença de empresas de pequena dimensão contribui para uma maior fragmentação do mercado, particularmente em segmentos de consultoria especializados e de âmbito regional. Neste contexto, a dimensão da empresa não constitui necessariamente o único fator determinante da competitividade, podendo a especialização técnica, a experiência acumulada, a proximidade ao cliente e a

⁵ Disponível em https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/09/the-green-transition-of-smes-and-entrepreneurship-in-portugal_8d0195a7/36e668f2-en.pdf

capacidade de adaptação às suas necessidades constituir importantes fatores de diferenciação.

As grandes consultoras apresentam vantagens associadas à escala, disponibilidade de recursos humanos especializados, capacidade de investimento tecnológico e possibilidade de desenvolver projetos de maior dimensão. Em contrapartida, empresas de menor dimensão podem competir através de uma maior flexibilidade, proximidade e especialização em determinados segmentos de mercado.

4.1.6 Público-alvo e Segmentação

O mercado potencial da Astrolábio pode ser segmentado em diferentes grupos de clientes, considerando as suas necessidades específicas e a natureza dos serviços disponibilizados pela empresa. Entre os segmentos com maior relevância encontram-se as PME, particularmente aquelas que procuram apoio especializado na preparação de candidaturas a programas de financiamento, desenvolvimento de projetos de inovação, transição digital e sustentabilidade.

Um segundo segmento corresponde a entidades públicas, associações e outras organizações, que podem recorrer a serviços de consultoria técnica e estratégica para o desenvolvimento e implementação de projetos, estudos, iniciativas de capacitação e candidaturas a programas de financiamento. Este segmento apresenta particular relevância no contexto da atividade desenvolvida pela Astrolábio, considerando a sua participação em projetos de natureza institucional e territorial.

Por último, destacam-se empreendedores, *startups* e projetos em fase de desenvolvimento, que podem beneficiar de serviços de apoio à estruturação de ideias de negócio, inovação, formação e mentoria. A experiência da Astrolábio na dinamização de *workshops*, *bootcamps* e iniciativas de empreendedorismo evidencia a existência de competências que podem ser mobilizadas neste segmento.

4.2 Análise PESTEL

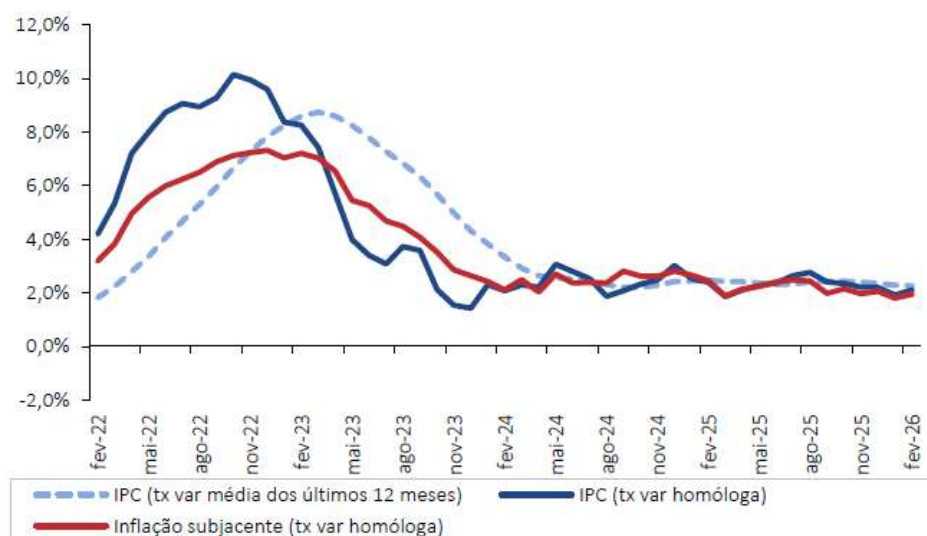
4.2.1 Fatores Políticos

O ambiente político em Portugal é relativamente estável, permitindo às PME operar num contexto com menor risco de instabilidade institucional ou de políticas abruptas. O Governo português implementa programas estruturantes de apoio a empresas, sobretudo PME, através de instrumentos como o Portugal 2030 e o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR). O Portugal 2030 disponibiliza vários programas de financiamento para inovação produtiva, digitalização, internacionalização e qualificação de recursos humanos (Portugal 2030, 2026). O PRR, por seu lado, é um instrumento de execução de reformas e investimentos até cerca de 2026, alocando fundos significativos para reforçar capacidade empresarial, formação e modernização das PME (Crédito Agrícola, 2025). Para a Astrolábio, que opera no setor de consultoria e formação, estes instrumentos representam oportunidades políticas para aceder a apoios financeiros, parcerias institucionais e qualificações de colaboradores.

4.2.2 Fatores Económicos

O contexto macroeconómico apresenta simultaneamente desafios e oportunidades para as organizações. Em Portugal, a taxa de inflação homóloga situou-se em 2,1% em fevereiro de 2026, refletindo uma ligeira aceleração face ao mês anterior, mas mantendo-se em níveis moderados (INE, 2026). Por sua vez, a inflação subjacente registou uma variação de 1,9%, evidenciando uma relativa estabilidade dos preços quando excluídos os componentes mais voláteis (Figura 4).

Figura 4. Índice de Preços no Consumidor e de Inflação Subjacente (Variação Homóloga e Média)



Fonte: INE, 2026

Como se observa na Figura 4, a taxa de inflação em Portugal apresenta uma tendência de desaceleração desde 2022, estabilizando em valores próximos de 2% em 2026, o que evidencia um contexto de maior estabilidade de preços.

Adicionalmente, a variação média dos últimos doze meses fixou-se em cerca de 2,3%, indicando um contexto de inflação controlada, ainda que persistam pressões em determinadas categorias de despesa, nomeadamente nos produtos alimentares e nos serviços. Paralelamente, o aumento das rendas de habitação, com uma variação homóloga de 5,2% em fevereiro de 2026, constitui um fator adicional de pressão sobre os custos das empresas.

No que respeita às condições financeiras, embora o contexto inflacionário se tenha estabilizado, mantêm-se níveis de taxas de juro relativamente elevados face ao período pré-inflacionário, com impacto particular nas PME, que enfrentam maiores restrições no acesso ao financiamento e custos de crédito mais elevados.

Estas condições económicas implicam que os custos operacionais — incluindo salários, energia, rendas e custos financeiros — possam manter-se elevados, pressionando as margens das empresas e exigindo maior rigor no planeamento financeiro. Contudo, este contexto gera simultaneamente oportunidades, nomeadamente através do aumento da procura por serviços de consultoria associados à eficiência operacional, planeamento

financeiro e transformação digital, especialmente por parte de PME que procuram otimizar custos e reforçar a sua competitividade.

Para a Astrolábio, esta conjuntura económica reforça a necessidade de monitorização contínua dos custos, ajustamento de preços e desenvolvimento de serviços orientados para o apoio estratégico às empresas, permitindo responder de forma eficaz às exigências de um ambiente económico em constante evolução.

4.2.3 Fatores Socioculturais

No contexto sociocultural português, destaca-se o envelhecimento populacional e a baixa taxa de natalidade, fatores que limitam a disponibilidade de talentos jovens qualificados. Essa escassez de jovens profissionais pode tornar mais difícil recrutar colaboradores com competências técnicas recentes, o que reforça a importância de programas de formação contínua e requalificação (algo alinhado com o foco da Astrolábio em consultoria e formação).

Adicionalmente, cresce a valorização do equilíbrio entre vida profissional e pessoal, impulsionando exigências de flexibilidade laboral, formação adaptada e programas de qualificação contínua. Também há uma tendência crescente da sociedade para exigências de sustentabilidade, ética e responsabilidade social, refletindo expectativas de *stakeholders* internos (colaboradores) e externos (clientes, sociedade). Para o caso da Astrolábio, essa mudança sociocultural implica adaptação de práticas de gestão de RH e oferta formativa alinhada com temas ESG e ética corporativa.

4.2.4 Fatores Tecnológicos

A evolução tecnológica representa uma oportunidade estratégica relevante para a Astrolábio, pois permite integrar sistemas de inteligência analítica (painéis em *Power BI*, modelação no *Microsoft Excel*, uso de inteligência artificial e automação de processos). A adoção de tecnologias e competências digitais permite melhorar a precisão na análise de dados, a eficácia no apoio à decisão e a oferta de consultoria mais sofisticada. Além disso, a cibersegurança e a proteção de dados assumem papel central, dado o crescente foco regulatório em privacidade e proteção de dados pessoais. A consultora pode beneficiar de investir no contínuo upgrade tecnológico e na formação dos colaboradores, garantindo competências atualizadas e maior valor para os clientes.

4.2.5 Fatores Ambientais

Portugal está comprometido com metas de transição ecológica, pressão regulatória para adoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e requisitos crescentes de ecoeficiência. As organizações precisam cada vez mais de adotar práticas sustentáveis, otimizar recursos, reduzir desperdícios e adaptar processos para cumprir requisitos ambientais. Para a Astrolábio, esse contexto ambiental impulsiona a necessidade de incorporar sustentabilidade nos serviços de consultoria e formação, oferecendo apoio a clientes para conformidade ambiental, relatórios de sustentabilidade e adoção de práticas ecoeficientes.

4.2.6 Fatores Legais

No âmbito legal, as PME devem respeitar o regulamento europeu de proteção de dados pessoais (Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados, RGPD) e requisitos estritos de privacidade, o que implica ter sistemas adequados de gestão de dados. Além disso, existe um quadro regulatório para contratação pública que pode afetar oportunidades de contratos e concursos. A legislação fiscal e os incentivos para PME, bem como requisitos de relato não financeiro e sustentabilidade corporativa (por exemplo sob a *Corporate Sustainability Reporting Directive*, CSRD), impõem obrigações de divulgação de relatórios de sustentabilidade, indicadores ESG e transparência. A consultora deve garantir conformidade legal nos seus serviços e pode explorar este enquadramento para oferecer consultoria especializada em relato não financeiro e *compliance* regulatório.

4.3 Análise SWOT

4.3.1 Forças

- Experiência consolidada: a empresa foi fundada em 2011, tem mais de dez anos de operação no setor da consultoria e formação;
- Portfólio diversificado de serviços: inclui consultoria estratégica e operacional, formação, incubação, inovação, internacionalização, entre outros serviços associados ao desenvolvimento sustentável;

- Rede de parcerias estratégicas: a colaboração com diferentes entidades e parceiros permite complementar competências, partilhar recursos e conhecimento e potenciar a participação em projetos de maior dimensão;
- Clareza na missão, visão e valores: foco no desenvolvimento sustentável das organizações, com valores como integridade, confidencialidade, orientação, humanista, criatividade;
- Boa reputação: apresenta uma elevada taxa de sucesso nos projetos desenvolvidos.

4.3.2 Fraquezas

- Tamanho relativamente pequeno: é classificada como microempresa com menos de 6 colaboradores;
- Limitações de recursos internos: menos capacidade de escalar rapidamente face a projetos de maior dimensão ou exigência operacional elevada;
- Potenciais constrangimentos, financeiros ou operacionais que se verificaram em variação negativa do volume de negócios (Nas informações públicas há indicação de que volume de negócios diminui (Iberinform, 2025));
- Necessidade de atualização contínua de conhecimentos: a atuação em áreas sujeitas a alterações regulamentares e a novos requisitos de programas de apoio exige um acompanhamento permanente por parte da empresa;
- Capacidade limitada de investimento: a reduzida dimensão da empresa pode condicionar a realização de investimentos significativos em tecnologia, desenvolvimento de novos serviços, marketing e reforço da estrutura interna.

4.3.3 Oportunidades

- Crescimento de incentivos públicos e fundos (programas de financiamento, PRR, Portugal 2030) que exigem preparação de candidaturas técnicas e financeiras – campo onde a empresa já atua;
- Aumento da procura por consultoria em inovação, transição digital, sustentabilidade e *compliance* (tem serviços nessas áreas);
- Potencial de expansão internacional ou cooperação em projetos europeus ou internacionais;

- Fortalecimento de redes colaborativas e alianças estratégicas (coopetição);
- Desenvolvimento de formação e capacitação de recursos humanos para responder à procura crescente de competências especializadas.

4.3.4 Ameaças

- Forte concorrência no setor de consultoria e formação, muitas empresas a oferecer serviços semelhantes;
- Mudanças regulatórias ou requisitos nos programas de incentivos que podem restringir elegibilidade;
- Risco de incumprimento ou reprovações em candidaturas técnicas/financeiras se os critérios forem muito exigentes;
- Dependência macroeconómica ou alteração de políticas públicas que influenciem os fundos disponíveis;
- Pressão de concorrentes com maior dimensão e recursos para competir por projetos de grande escala ou clientes com grandes orçamentos.

4.4 Análise das 5 Forças de Porter

O modelo das Cinco Forças de Porter constitui uma ferramenta de análise estratégica que permite avaliar a estrutura competitiva e a atratividade de um setor, considerando as principais forças que condicionam a intensidade da concorrência e o potencial de rentabilidade das organizações (Porter, 2008). No caso da Astrolábio — Orientação e Estratégia, S.A., a aplicação deste modelo permite analisar de forma estruturada o setor da consultoria em gestão, inovação e formação em Portugal, identificando os principais fatores competitivos que podem influenciar a posição da empresa no mercado.

4.4.1 Rivalidade entre Concorrentes Existentes

O setor da consultoria caracteriza-se por uma elevada rivalidade competitiva, devido ao grande número de pequenas e médias empresas que operam em nichos semelhantes, bem como pela presença de grandes consultoras nacionais e internacionais (“*Big Four*”), que dominam os segmentos de maior dimensão e complexidade técnica. A Astrolábio, sendo uma consultora de pequena dimensão, distingue-se pela

proximidade ao cliente, pela especialização em programas de incentivos públicos (Portugal 2030 e PRR) e pela flexibilidade operacional, o que lhe permite competir eficazmente em segmentos regionais e personalizados. Contudo, a pressão competitiva exige uma constante atualização técnica e diferenciação pela qualidade e reputação.

4.4.2 Ameaça de Novos Concorrentes

A barreira à entrada no setor de consultoria é moderada, uma vez que a criação de uma empresa de consultoria não exige grandes investimentos iniciais. No entanto, fatores como a credibilidade no mercado, a experiência comprovada, a certificação em normas de qualidade e de inovação e o acesso a redes colaborativas constituem barreiras significativas à consolidação de novas empresas.

A Astrolábio beneficia de mais de uma década de atividade, de certificações reconhecidas e de uma rede consolidada de parceiros, o que reduz o impacto potencial de novos concorrentes sobre o seu posicionamento competitivo.

4.4.3 Poder Negocial dos Clientes

Os clientes da Astrolábio são, em grande parte, PME, associações e entidades públicas que recorrem a serviços de consultoria e formação para apoiar candidaturas a incentivos e melhorar a sua gestão organizacional.

Este segmento apresenta, em regra, elevado poder negocial, pois tem acesso a múltiplas consultoras concorrentes e tende a comparar propostas com base em preço, reputação e histórico de sucesso. Assim, a empresa necessita de reforçar continuamente o valor percebido dos seus serviços, demonstrando resultados concretos, rigor técnico e eficácia na submissão de candidaturas, de modo a reduzir a sensibilidade ao preço e fortalecer a fidelização dos clientes.

4.4.4 Poder Negocial dos Fornecedores

No contexto da Astrolábio, os fornecedores incluem consultores externos especializados, formadores, parceiros tecnológicos e entidades certificadoras. O seu poder negocial é moderado, variando conforme a especialização técnica exigida e a disponibilidade de profissionais no mercado.

Como a empresa adota um modelo colaborativo de coopetição, baseado em parcerias e redes de valor, a dependência excessiva de fornecedores externos pode representar um risco de aumento de custos ou de perda de consistência nos serviços prestados. Assim, a gestão equilibrada das parcerias e o reforço da equipa interna são fatores críticos para reduzir a vulnerabilidade perante esta força.

4.4.5 Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos

A ameaça de substitutos no setor da consultoria é moderada, mas crescente, sobretudo devido à digitalização dos serviços e à disponibilização de plataformas tecnológicas de apoio à gestão e às candidaturas (como softwares de gestão de projetos, inteligência artificial e ferramentas online de diagnóstico empresarial).

Apesar disso, os serviços da Astrolábio envolvem aconselhamento estratégico personalizado, interpretação de regulamentos complexos e planeamento adaptado às necessidades específicas de cada cliente, dimensões que ainda não são totalmente substituíveis por soluções automatizadas. O risco de substituição poderá, no entanto, aumentar se a empresa não acompanhar a transformação digital do setor. A Tabela 2 apresenta uma síntese das 5 Forças de Porter analisadas anteriormente.

Tabela 2 Síntese das 5 Forças de Porter

Força	Nível de Intensidade	Impacto na Astrolábio
Rivalidade entre concorrentes existentes	Elevada	Necessidade de diferenciação contínua, especialização e manutenção da reputação.
Ameaça de novos concorrentes	Moderada	Barreiras mitigadas por certificações, experiência e rede de parceiros.
Poder negocial dos clientes	Elevado	Requer valorização dos serviços e fidelização pela qualidade técnica.
Poder negocial dos fornecedores	Moderado	Importância da gestão equilibrada de parcerias e competências internas.
Ameaça de produtos substitutos	Moderada	Exige atualização tecnológica e incorporação de soluções digitais.

Fonte: Elaboração própria

4.5 Benchmarking

Com base no enquadramento teórico apresentado anteriormente, o *benchmarking* é aplicado à Astrolábio – Orientação e Estratégia, S.A. com o objetivo de identificar diferenças de posicionamento, práticas e áreas de atuação face a organizações com características e serviços semelhantes (Kgakatsi et al., 2024). Para este efeito, foram selecionadas três empresas – New Business Consulting, GestPME e LUMO – considerando a sua atuação nas áreas de consultoria empresarial, financiamento e candidaturas, formação e desenvolvimento organizacional.

A seleção das empresas teve em consideração a proximidade das áreas de atuação da Astrolábio, nomeadamente no domínio da consultoria empresarial, do apoio a

candidaturas e ao financiamento, da formação, da estratégia, da internacionalização e do desenvolvimento organizacional.

A New Business Consulting oferece uma oferta de consultoria em gestão, financiamento e incentivos, economia digital e formação, destacando-se pela atuação em projetos associados ao Portugal 2030 e ao PRR. A empresa presta igualmente serviços relacionados com a inovação, o empreendedorismo, a internacionalização e a transformação digital.

A GestPME apresenta um posicionamento particularmente orientado para as PME, disponibilizando serviços de apoio a candidaturas e financiamento, planeamento estratégico, consultoria financeira, internacionalização, sustentabilidade, otimização de processos e formação. A empresa procura ainda complementar as suas competências recorrendo a uma rede de especialistas e parceiros.

A LUMO, por sua vez, apresenta uma oferta estruturada em várias áreas de competência, nomeadamente capital humano, processos e operações, sustentabilidade, finanças empresariais, *marketing*, internacionalização e incentivos. A empresa presta serviços de consultoria, apoia projetos de investimento, auxilia na candidatura a sistemas de incentivos e em ações de formação, apresentando uma oferta diversificada dirigida ao desenvolvimento empresarial.

A análise comparativa entre a Astrolábio e as três concorrentes evidencia uma elevada proximidade relativamente às principais áreas de atuação. Todas oferecem serviços de consultoria empresarial, apoio a candidaturas de financiamento e desenvolvimento organizacional, embora com diferentes níveis de especialização e formas de comunicar a sua proposta de valor.

A New Business Consulting destaca-se pela sua comunicação orientada para incentivos, financiamento e transformação digital. Por outro lado, a GestPME tem um posicionamento mais direcionado ao apoio às PME, bem como à preparação e ao acompanhamento de candidaturas. A LUMO distingue-se pela organização da sua oferta em várias áreas de competência, que incluem consultoria, incentivos, sustentabilidade, formação e desenvolvimento empresarial.

Em comparação com as outras empresas analisadas, a Astrolábio tem uma oferta mais abrangente, que inclui áreas como estratégia e internacionalização, inovação e empreendedorismo, transição digital, sustentabilidade, formação e gestão de projetos e de investimentos. Esta diversidade constitui uma vantagem, na medida em que permite dar resposta a necessidades diferentes dos clientes. No entanto, a comparação também evidencia a importância de comunicar com mais clareza as áreas de especialização e os elementos diferenciadores da empresa.

Outro aspeto relevante é a presença digital e a comunicação dos resultados alcançados. Algumas das empresas analisadas destacam, nos seus canais digitais, projetos realizados, áreas de especialização, experiência acumulada e resultados obtidos, reforçando, assim, a sua notoriedade e credibilidade junto do mercado.

Assim, o *benchmarking* permite concluir que a Astrolábio tem competências e serviços que lhe permitem competir em diferentes segmentos da consultoria, mas apresenta oportunidades de melhoria na comunicação da sua proposta de valor, na sistematização do conhecimento e no reforço das redes de colaboração. A análise realça, assim, a importância de investir no desenvolvimento da presença digital, na diversificação e expansão da atividade, na valorização do conhecimento organizacional e no fortalecimento das parcerias estratégicas, aspetos que serão abordados no subcapítulo seguinte.

4.6 Oportunidades de Crescimento para a Astrolábio

A análise estratégica desenvolvida nos subcapítulos anteriores permitiu identificar um conjunto de oportunidades com potencial para contribuir para o crescimento e reforço do posicionamento competitivo da organização.

Neste sentido, são propostas cinco oportunidades de crescimento, orientadas para o reforço da notoriedade da empresa, a expansão e diversificação da atividade, a valorização do conhecimento organizacional e o desenvolvimento de parcerias estratégicas.

4.6.1 Reforço da Presença Digital e da Notoriedade da Marca

Objetivo: Aumentar a visibilidade da Astrolábio junto de potenciais clientes, parceiros e entidades financiadoras.

Ações propostas:

- Reforçar a presença da empresa no LinkedIn, através de uma comunicação regular e direcionada;
- Divulgar projetos desenvolvidos, casos de sucesso e candidaturas aprovadas;
- Partilhar conhecimento técnico relacionado com as principais áreas de intervenção da empresa;
- Atualizar regularmente o website com conteúdos relevantes, projetos e notícias sobre a atividade da empresa.

Indicadores de desempenho (KPIs):

- Número de publicações realizadas por mês;
- Evolução do número de seguidores no LinkedIn;
- Número de visitas ao website;
- Número de pedidos de contacto ou oportunidades comerciais geradas através dos canais digitais.

4.6.2 Expansão e Diversificação da Atividade

Objetivo: Aumentar a capacidade de captação de clientes através da diversificação dos serviços e da exploração de novas áreas de procura.

Ações propostas:

- Reforçar a especialização no apoio à preparação e gestão de candidaturas a programas de financiamento, nomeadamente Portugal 2030 e outros instrumentos de apoio;
- Desenvolver serviços relacionados com a transição digital, sustentabilidade e ESG;

- Reforçar a combinação entre serviços de consultoria e formação, promovendo soluções integradas para PMEs;
- Acompanhar regularmente novos programas de apoio, tendências de mercado e necessidades emergentes dos clientes;
- Avaliar a criação de novos serviços com base nas competências existentes e nas oportunidades identificadas no mercado.

Indicadores de desempenho (KPIs):

- Número de novos serviços desenvolvidos;
- Número de novos clientes captados;
- Número de projetos/candidaturas desenvolvidos nas novas áreas de atuação;
- Percentagem do volume de negócios proveniente de serviços introduzidos recentemente.

4.6.3 Expansão para Novos Mercados Geográficos

Objetivo: Aumentar a presença da Astrolábio no mercado nacional e explorar novas oportunidades de crescimento em mercados internacionais.

Ações propostas:

- Reforçar a presença no Centro e Sul do país através de prospeção ativa de clientes e entidades;
- Participar em projetos e candidaturas com abrangência nacional e internacional;
- Explorar novas redes e contactos institucionais em mercados considerados estratégicos;
- Reforçar a participação em eventos, feiras, conferências e outras iniciativas relevantes para o setor;
- Utilizar projetos de cooperação internacional como forma de estabelecer novos contactos e identificar potenciais parceiros e clientes.

Indicadores de desempenho (KPIs):

- Número de novos clientes por região;

- Número de projetos captados fora da região Norte;
- Número de projetos ou iniciativas com parceiros internacionais;
- Número de candidaturas/propostas submetidas em projetos de âmbito nacional ou internacional.

4.6.4 Gestão e Valorização do Conhecimento Organizacional

Objetivo: Melhorar a continuidade dos projetos e a eficiência organizacional através da preservação, sistematização e partilha do conhecimento produzido internamente.

Ações propostas:

- Criar um repositório digital centralizado para armazenamento e consulta de documentos;
- Definir um modelo padrão para organização e documentação dos trabalhos realizados;
- Sistematizar metodologias, templates, materiais e boas práticas desenvolvidos no âmbito dos projetos;
- Implementar práticas de passagem de conhecimento entre estagiários, colaboradores e consultores envolvidos nos projetos;
- Registrar e organizar informação relevante sobre projetos concluídos, permitindo a sua consulta e reutilização futura.

Indicadores de desempenho (KPIs):

- Percentagem de documentos devidamente arquivados e classificados;
- Número de documentos e recursos adicionados ao repositório por semestre;
- Número de metodologias e templates sistematizados;
- Grau de reutilização de informação e materiais em novos projetos;
- Tempo médio de acesso à informação necessária à execução de novos trabalhos.

4.6.5 Reforço das Parcerias Estratégicas e Projetos Colaborativos

Objetivo: Reforçar a posição da Astrolábio como entidade ativa nas redes de cooperação, potenciando o acesso a novos projetos, conhecimento, competências e fontes de financiamento.

Ações propostas:

- Aumentar a participação em consórcios nacionais e internacionais;
- Reforçar as relações com entidades científicas, empresariais e governamentais;
- Identificar parceiros com competências complementares às existentes internamente;
- Explorar oportunidades em programas como Portugal 2030, Erasmus+, Interreg e Horizonte Europa;
- Participar ativamente em redes de inovação, ecossistemas empresariais e projetos colaborativos.

Indicadores de desempenho (KPIs):

- Número de projetos desenvolvidos em consórcio por ano;
- Número de novas entidades parceiras;
- Volume de candidaturas submetidas em parceria;
- Número de projetos colaborativos aprovados;
- Taxa de aprovação de projetos desenvolvidos em parceria.

5 Conclusão

O quinto capítulo inicia-se com uma subsecção que pretende evidenciar a relação entre os conteúdos lecionados ao longo do Mestrado em Gestão e as atividades desenvolvidas no estágio (5.1). Apresenta, ainda, um conjunto de contributos associados ao trabalho que foi desenvolvido, tanto para a empresa, quanto para outras PME's, destacando-se as perspetivas futuras (5.2). Por fim, são tecidas reflexões acerca do cumprimento dos objetivos da investigação anteriormente apresentados, bem como das limitações inerentes (5.3).

5.1 Aplicabilidade dos Conhecimentos Adquiridos na Formação Académica

A realização do estágio curricular na Astrolábio – Orientação e Estratégia, S.A. constituiu uma oportunidade para aplicar, em contexto profissional, os conhecimentos e competências adquiridos ao longo do Mestrado em Gestão. A natureza diversificada das atividades desenvolvidas permitiu estabelecer uma relação entre a formação académica e diferentes áreas da gestão, proporcionando uma experiência de aprendizagem que complementou os conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico.

O Mestrado em Gestão proporcionou uma formação abrangente e multidisciplinar, permitindo o desenvolvimento de conhecimentos em diferentes áreas e de uma visão integrada do funcionamento das organizações. Esta abordagem revelou-se particularmente relevante durante o estágio, uma vez que as atividades desenvolvidas na Astrolábio não se concentraram exclusivamente numa área funcional, envolvendo diferentes dimensões.

A relação entre a formação académica e a experiência profissional foi particularmente evidente nas atividades associadas à gestão estratégica, área que assumiu uma importância central no estágio e no desenvolvimento do presente relatório. Os conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado permitiram compreender a importância da análise do ambiente interno e externo, da identificação de

oportunidades e ameaças, da definição de objetivos e da formulação de orientações estratégicas. O contacto com ferramentas como a análise SWOT, PESTEL, Cinco Forças de Porter, *benchmarking* e *Balanced Scorecard* contribuiu para uma compreensão mais estruturada dos processos de análise, formulação, implementação e monitorização estratégica. Estes conhecimentos foram particularmente relevantes para o desenvolvimento do trabalho centrado na análise estratégica e na identificação de oportunidades de crescimento da Astrolábio.

A unidade curricular de Gestão da Inovação e Empreendedorismo apresentou uma relação particularmente direta com várias das atividades desenvolvidas durante o estágio. A participação no *Workshop/Bootcamp* de Empreendedorismo Sustentável, bem como nas atividades do projeto ATLIC – *Atlantic Innoblue Communities*, permitiu aplicar conhecimentos relacionados com inovação, empreendedorismo, identificação de oportunidades e desenvolvimento de ideias de negócio. A utilização do *Lean Canvas* constituiu um exemplo concreto desta aplicação, uma vez que possibilitou estruturar propostas de negócio por meio da definição da proposta de valor, dos segmentos de clientes, dos canais, dos recursos e de outros elementos fundamentais para a análise de uma ideia. Esta experiência permitiu compreender, de forma mais prática, a importância da estruturação e da validação de ideias antes de sua implementação.

A unidade curricular de Metodologias de Investigação em Gestão apresentou uma relação significativa com as atividades que exigiram pesquisa, recolha e análise de informação. Ao longo do estágio, foram realizadas diversas pesquisas sobre programas de financiamento, projetos, legislação e enquadramentos regulamentares, destacando-se a investigação sobre o *Carbon Border Adjustment Mechanism* (CBAM). Estas atividades exigiram a identificação de fontes relevantes, a recolha e a organização de informação e a análise crítica dos conteúdos encontrados. Os conhecimentos adquiridos na unidade curricular permitiram desenvolver uma abordagem mais estruturada à pesquisa e também contribuíram para a elaboração do presente relatório de estágio.

A unidade curricular de Tratamento e Análise de Dados foi igualmente relevante para as atividades que envolveram a utilização de dados estatísticos. A consulta e a análise dos dados disponibilizados pelo Eurostat permitiram aplicar conhecimentos relacionados

com a recolha, organização, tratamento e interpretação de informação quantitativa. O contacto com dados estatísticos em contexto profissional permitiu compreender a importância da utilização de informação objetiva para caracterizar contextos, identificar tendências e fundamentar análises e decisões. Esta experiência contribuiu ainda para reforçar a capacidade de interpretar dados de forma crítica, tendo em consideração o seu enquadramento e a sua finalidade.

Os conhecimentos adquiridos na unidade curricular de Contabilidade e Controlo apresentaram uma relação relevante com as atividades desenvolvidas no âmbito do apoio às candidaturas ao Portugal 2030 e ao Plano de Recuperação e Resiliência (PRR). O contacto com estes processos permitiu compreender a importância da componente financeira na estruturação de projetos, nomeadamente na identificação dos recursos necessários, na consideração dos custos associados e na avaliação da viabilidade das propostas. Embora as atividades desenvolvidas não tenham correspondido diretamente a funções contabilísticas, os conhecimentos adquiridos nesta unidade curricular facilitaram a compreensão da dimensão financeira dos projetos e da importância do controlo dos recursos para a sua execução.

A unidade curricular de Ética e Responsabilidade Social das Empresas apresentou uma ligação particularmente relevante às atividades relacionadas com a sustentabilidade e o empreendedorismo sustentável. A participação em *workshops* e projetos orientados para a sustentabilidade permitiu compreender que a criação de valor pelas organizações deve considerar, para além da dimensão económica, os impactos sociais e ambientais das suas decisões. Esta perspetiva esteve igualmente presente no contacto com iniciativas associadas à economia azul, nas quais a inovação e o empreendedorismo procuravam responder a desafios ambientais e sociais. A experiência permitiu, assim, adotar uma visão mais abrangente da responsabilidade das organizações e da necessidade de integrar as preocupações de sustentabilidade nos processos de gestão.

De forma transversal, o Mestrado contribuiu, ainda, para o desenvolvimento de competências como o pensamento crítico, a capacidade de análise, a resolução de problemas, a autonomia, a organização, a comunicação e o trabalho em equipa. Estas competências foram mobilizadas ao longo de todo o estágio, sobretudo devido à

diversidade de projetos e tarefas desenvolvidos. A necessidade de trabalhar com diferentes tipos de informação, adaptar-se a diferentes solicitações e colaborar em diferentes iniciativas permitiu reforçar competências que ultrapassam o domínio estritamente técnico da gestão.

A experiência permitiu igualmente perceber que a aplicação dos conhecimentos adquiridos no Mestrado nem sempre ocorre de forma isolada. Na realidade profissional, diferentes áreas de conhecimento são frequentemente mobilizadas em simultâneo para responder a um determinado problema ou oportunidade. Por exemplo, o desenvolvimento de uma ideia empreendedora pode exigir conhecimentos em inovação, marketing, análise de mercado, estratégia e responsabilidade social. Esta articulação entre diferentes áreas constituiu uma das principais aprendizagens decorrentes da experiência de estágio.

Neste sentido, o estágio permitiu não apenas aplicar conhecimentos previamente adquiridos, mas também consolidá-los e atribuir-lhes uma dimensão prática. O contacto com situações reais permitiu compreender melhor a utilidade dos conceitos abordados no Mestrado e, simultaneamente, perceber que a sua aplicação exige capacidade de adaptação às características específicas de cada organização, projeto ou contexto. A experiência profissional contribuiu, deste modo, para transformar conhecimentos teóricos em competências práticas e para desenvolver uma visão mais crítica e integrada da gestão.

Em termos globais, considera-se que o Mestrado em Gestão proporcionou uma base académica relevante para o desenvolvimento das atividades realizadas na Astrolábio, contribuindo para a compreensão dos diferentes desafios encontrados e para a execução das tarefas atribuídas. Entre as unidades curriculares com maior relação com o estágio, destacam-se a Gestão da Inovação e Empreendedorismo, *Marketing* e Estratégias de Internacionalização, Metodologias de Investigação em Gestão, Tratamento e Análise de Dados, Contabilidade e Controlo e Ética e Responsabilidade Social das Empresas, para além dos conhecimentos associados à gestão estratégica, particularmente relevantes para o tema e os objetivos do presente relatório.

Por sua vez, o estágio permitiu complementar a formação académica através do contacto direto com a realidade organizacional, proporcionando oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento profissional que dificilmente poderiam ser obtidas exclusivamente no contexto académico. A articulação entre os conhecimentos adquiridos no Mestrado e as experiências vivenciadas durante o estágio contribuiu, assim, para consolidar competências técnicas e transversais e para desenvolver uma compreensão mais concreta, integrada e crítica da atividade de gestão.

5.2 Contributos da Investigação

Este relatório de estágio oferece um conjunto de contribuições relevantes para a Astrolábio – Orientação e Estratégia, S.A., bem como para outras PME do setor da consultoria. No que se refere à Astrolábio, a análise realizada permitiu identificar um conjunto de oportunidades de desenvolvimento, nomeadamente: o reforço da presença digital e da notoriedade da marca; a expansão e diversificação da atividade; a exploração de novos mercados geográficos; a gestão e valorização do conhecimento organizacional; e o reforço das parcerias estratégicas e dos projetos colaborativos. Estas recomendações resultam do diagnóstico estratégico efetuado durante o estágio, tendo por objetivo apoiar a organização na identificação de possíveis áreas de intervenção e desenvolvimento futuros.

No entanto, é importante distinguir a identificação e formulação destas propostas da sua efetiva concretização. Embora as oportunidades e recomendações tenham sido identificadas e analisadas durante o estágio, a sua duração e o âmbito da intervenção do estagiário não permitiram um acompanhamento sistemático da aplicação das medidas propostas nem uma avaliação dos seus efeitos concretos na organização. A sua concretização dependeu, assim, da apreciação, decisão e eventual aplicação posterior pela própria empresa. Por conseguinte, o principal contributo do estágio situou-se ao nível do diagnóstico, da identificação de oportunidades e da formulação de recomendações fundamentadas. Não é possível afirmar que todas as medidas propostas tenham sido implementadas ou produzido resultados durante o período em análise.

Num plano mais alargado, o trabalho desenvolvido evidencia igualmente contributos aplicáveis a outras PME do setor. A utilização de ferramentas, tais como a análise SWOT, a análise PESTEL, o modelo das cinco forças de Porter e o benchmarking, permitiu estruturar o diagnóstico estratégico de uma pequena empresa e identificar oportunidades de desenvolvimento. A aplicação destas ferramentas mostra a sua utilidade como instrumentos de apoio à análise estratégica em organizações com recursos limitados, desde que sejam adaptadas à respetiva dimensão, contexto e necessidades específicas.

No que se refere a perspetivas futuras, seria pertinente acompanhar a aplicação das ações estratégicas e dos respetivos indicadores de desempenho (KPIs) definidos neste trabalho, de modo a avaliar a sua execução e os resultados obtidos pela organização. Seria igualmente pertinente aprofundar algumas das oportunidades identificadas durante a análise, nomeadamente no que se refere ao potencial de internacionalização, à participação em projetos europeus, ao reforço da presença digital e à diversificação da atividade. Tal acompanhamento possibilitaria aferir até que ponto as propostas formuladas durante o estágio se traduziriam em ações efetivamente implementadas e em resultados mensuráveis para a organização.

5.3 Reflexão Crítica e Limitações

Considerando os objetivos definidos na Introdução do presente relatório, é possível concluir que foram cumpridos, tendo sido realizadas atividades no decorrer do estágio que visavam a esse cumprimento. O primeiro objetivo específico - analisar o ambiente interno e externo da empresa - foi concretizado por meio da análise PESTEL, da análise SWOT e do modelo das 5 Forças de Porter, desenvolvidos no Capítulo 4. O segundo objetivo, que pretendia avaliar a adequação da estratégia atual da Astrolábio face ao ambiente competitivo, foi igualmente concretizado, tendo a análise permitido identificar os principais fatores críticos de sucesso e as vulnerabilidades da organização face à concorrência do setor. Por fim, o terceiro objetivo, de propor recomendações estratégicas para a exploração das oportunidades identificadas, foi atingido por meio da

análise integrada dos resultados obtidos, o que permitiu definir um conjunto de oportunidades específicas para a Astrolábio, apresentadas no Capítulo 4.

Não obstante os resultados alcançados, importa reconhecer algumas limitações inerentes ao presente trabalho. Em primeiro lugar, a metodologia qualitativa baseada num estudo de caso único, ainda que adequada aos objetivos propostos, limita a possibilidade de generalizar as conclusões a outras organizações do setor de forma integral. Em segundo lugar, a recolha de informação relativa ao ambiente interno da empresa assentou sobretudo na observação participante e na análise documental, estando igualmente condicionada pelo acesso à informação disponível. A duração limitada do período de estágio não permitiu, por sua vez, um acompanhamento longitudinal da implementação das oportunidades identificadas no relatório.

Estas limitações não diminuem a relevância dos resultados obtidos, mas evidenciam a necessidade de um acompanhamento posterior das oportunidades identificadas. Neste sentido, seria pertinente, em trabalhos futuros, avaliar a viabilidade e o grau de implementação das oportunidades propostas, estabelecendo prioridades e indicadores que permitam acompanhar os resultados alcançados. Um acompanhamento continuado permitiria ainda verificar em que medida as oportunidades identificadas contribuem para o desenvolvimento da atividade da Astrolábio, bem como proceder à atualização da análise estratégica perante alterações no contexto interno e externo da organização. Deste modo, seria possível transformar as conclusões do presente trabalho num instrumento de acompanhamento e apoio à evolução estratégica da empresa.

6 Referências

- Abonamah, A. A., & Abdelhamid, N. (2024). Managerial insights for AI/ML implementation: a playbook for successful organizational integration. *Discover Artificial Intelligence*, 4(1). <https://doi.org/10.1007/s44163-023-00100-5>
- Dalgali, K., Tiberius, V., & Brem, A. (2025). Sustainability in Small and Medium-Sized Enterprises (SME): Integrated Research Framework and Future Research Agenda. In *Sustainable Development*. John Wiley and Sons Ltd. <https://doi.org/10.1002/sd.70326>
- Destriani, R., Adhitama, R. Y., Sensuse, D. I., Hidayat, D. S., & Purwaningsih, E. H. (2024). Challenges and Technology Trends in Implementing a Human Resource Management System: A Systematic Literature Review. *Journal of Information Systems Engineering and Business Intelligence*, 10(3), 355–367. <https://doi.org/10.20473/jisebi.10.3.355-367>
- Dooranov, A., Kang, F., Rasulova, N., Botobekov, A., & Kumskov, G. (2026). Adaptation of strategic innovation management to regional sustainable development: Lessons from global SMEs and the DCT approach. *Social Sciences and Humanities Open*, 13. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2026.102658>
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3). <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
- Fonseca, L., Carvalho, F., & Santos, G. (2023). Strategic CSR: Framework for Sustainability through Management Systems Standards—Implementing and Disclosing Sustainable Development Goals and Results. *Sustainability (Switzerland)*, 15(15). <https://doi.org/10.3390/su151511904>
- Galbreath, J., Lucianetti, L., Tisch, D., & Thomas, B. (2022). Firm strategy and CSR: the moderating role of performance management systems. *Journal of Management and Organization*, 28(1), 202–220. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.27>

- Gavurova, B., Cepel, M., Belas, J., & Dvorsky, J. (2020). Strategic Management in SMEs and Its Significance for Enhancing the Competitiveness in the V4 Countries-A Comparative Analysis. *Management and Marketing*, 15(4), 557–569. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0032>
- Guo, X., Wu, J., & Sun, M. (2024). Impact Factors of the Maturity of FSSC in the Digital Age: A Study Based on Structural Equation Modeling. *American Journal of Management Science and Engineering*, 9(6), 124–140. <https://doi.org/10.11648/j.ajmse.20240906.12>
- Hristov, I., Cristofaro, M., Camilli, R., & Leoni, L. (2024). A system dynamics approach to the balanced scorecard: a review and dynamic strategy map for operations management. In *Journal of Manufacturing Technology Management* (Vol. 35, Number 4, pp. 705–743). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/JMTM-02-2022-0069>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps STRATEGY MAPS Soundview Executive Book Summaries*® 2 A Strategy Map Represents How the Organization Creates Value. <http://my.summary.com>
- Kgakatsi, M., Galeboe, O. P., Molelekwa, K. K., & Thango, B. A. (2024). The Impact of Big Data on SME Performance: A Systematic Review. *Businesses*, 4(4), 632–695. <https://doi.org/10.3390/businesses4040038>
- Kumar, S., Lim, W. M., Sureka, R., Jabbour, C. J. C., & Bamel, U. (2024). Balanced scorecard: trends, developments, and future directions. In *Review of Managerial Science* (Vol. 18, Number 8, pp. 2397–2439). Springer Science and Business Media Deutschland GmbH. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6>
- Lonial, S. C., & Carter, R. E. (2015). The impact of organizational orientations on medium and small firm performance: A resource-based perspective. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 94–113. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12054>

- Mulyaningsih, M., Danial, R. D. M., Komariah, K., Firdausijah, R. T., & Yuniarti, Y. (2021). The effect of strategic planning on competitive advantages of small and medium enterprises. *Management Science Letters*, 411–416. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.028>
- Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M. J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. In *Strategic Management Journal* (Vol. 28, Number 9, pp. 935–955). <https://doi.org/10.1002/smj.615>
- Oliveira Saraiva, G., Ferreira, J. J., & Alves, M. C. (2024). Turnaround, Decline, and Strategic Posture of SME: Empirical Evidence. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01734-1>
- Papulova, Z., & Gazova, A. (2016). Role of Strategic Analysis in Strategic Decision-Making. *Procedia Economics and Finance*, 39, 571–579. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30301-x](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30301-x)
- Pickard, A. J. (2013). *Research Methods in Information*. Facet Publishing.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Robert K. Yin. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Sage Publications, Inc.
- Setyaningsih, S., Widjojo, R., & Kelle, P. (2024). Challenges and opportunities in sustainability reporting: a focus on small and medium enterprises (SMEs). *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2298215>
- Smriti, V., Dhir, S., & Dhir, S. (2020). Strategic Thinking in Professional Environment: A Review of the Literature. *International Journal of Business Innovation and Research*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.1504/ijbir.2020.10028592>

- Soares, M. do C., & Perin, M. G. (2020). Entrepreneurial orientation and firm performance: an updated meta-analysis. *RAUSP Management Journal*, 55(2), 143–159. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-01-2019-0014>
- Sofia, M., & Pereira Barbosa, J. (2011). *O Benchmarking como apoio à gestão das empresas: o caso CH Business Consulting Relatório de Estágio Curricular 2º CICLO-Mestrado em Gestão Orientador de estágio na FEUC: Professor Doutor Filipe Almeida Orientador na entidade: Dra. Eva Matos.*
- Solano, M. C., & Cruz, J. C. (2024). Integrating Analytics in Enterprise Systems: A Systematic Literature Review of Impacts and Innovations. In *Administrative Sciences* (Vol. 14, Number 7). Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI). <https://doi.org/10.3390/admsci14070138>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Wang, J., Adouko, K. A. R. P., & Teye, J. (2025). Effect of strategic management practices on financial and non-financial performance of SMEs in Abidjan, Ivory Coast. *Future Business Journal*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00641-4>
- Woo, H. R. (2025). Strategic Leadership in SMEs: The Mediating Roles of Corporate Entrepreneurship and Intrapreneurship in Organizational Performance. *Administrative Sciences*, 15(4). <https://doi.org/10.3390/admsci15040151>
- Yahaya, H. D., & Nadarajah, G. (2023). Determining key factors influencing SMEs' performance: A systematic literature review and experts' verification. In *Cogent Business and Management* (Vol. 10, Number 3). Cogent OA. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2251195>

7 Bibliografia

- Abreu, P. (2024). *Informática e emprego são os serviços prestados às empresas que mais crescem*. ECO. <https://eco.sapo.pt/2024/12/18/informatica-e-emprego-sao-os-servicos-prestados-as-empresas-que-mais-crescem/>
- Banco Central Europeu. (2025). *Boletim Económico, Número 6 / 2025 - Evolução económica, financeira e monetária*. <https://www.bportugal.pt/publicacao/boletim-economico-no-62025>
- Botelho, I. (2024). *Serviços prestados às empresas atingiram 32 mil milhões de euros em 2023*. Jornal Económico. <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/servicos-prestados-as-empresas-atingiram-32-mil-milhoes-de-euros-em-2023/>
- Comissão Europeia. (2024). *Portugal 2024 Digital Decade Country Report*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-decade-2024-country-reports>
- Comissão Europeia. (2024). *REPORT ON THE STATE OF THE DIGITAL DECADE 2024*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/report-state-digital-decade-2024>
- Crédito Agrícola. (s.d.). *Espaço CA Portugal 2030 e PRR - Para a Minha Empresa*. <https://www.creditoagricola.pt/empresas/financiamento/parcerias-protocolos/espaco-ca-portugal-2030-e-prr>
- Iberinform. (s.d.). *ASTROLÁBIO, ORIENTAÇÃO E ESTRATÉGIA, S.A.* Obtido a 12 de abril de 2026, de <https://www.iberinform.pt/empresa/34024587/astrolabio-orientacao-e-estrategia-s-a>
- Instituto Nacional de Estatística. (2024). *Estatísticas dos Serviços Prestados às Empresas*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=645505977&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt
- Instituto Nacional de Estatística. (2026). *Índice de Preços no Consumidor*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=762461038&DESTAQUESmodo=2
- Mordor Intelligence. (2026). *ANÁLISE DO TAMANHO E QUOTA DO MERCADO EUROPEU DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA DE GESTÃO - TENDÊNCIAS DE CRESCIMENTO E*

PREVISÃO (2026 - 2031). <https://www.mordorintelligence.com/pt/industry-reports/europe-management-consulting-services-market>

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico. (2025). *The Green Transition of SMEs and Entrepreneurship in Portugal* (OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/36E668F2-EN>

Portugal 2030. (2023). *Programas*. <https://portugal2030.pt/programas/>

ANEXO A: Organograma

