



**Jaime Ramos Guerra—  
Managing Partner**

## **A ESTRATÉGIA EM TEMPOS DE MUDANÇA**

Os dias de hoje são de grande turbulência e de grandes e profundas mudanças.

Esta turbulência aumentou exponencialmente com a pandemia COVID 19 e com as medidas que as autoridades foram tomando para a debelar.

Mais recentemente, a invasão da Ucrânia pela Federação da Rússia aumentou ainda mais a incerteza e provocou, entre outros efeitos significativos, um aumento substancial nos preços do petróleo (indicamos a evolução do preço do Brent na página 2 dos “Notícias JLM”).

No entanto, esta realidade já se fazia sentir antes destes dois fenómenos.

Uma consequência desta tendência foi o alargamento do âmbito da inovação aos próprios modelos de negócio.

Hoje em dia é cada vez mais frequente verificar que empresas, que dominaram os seus mercados e setores de atividade durante décadas, serem surpreendidas e superadas por start-ups com modelos de negócio mais adequados.

Verifica-se ainda que empresas mais jovens que tiveram sucesso no seu arranque, conseguiram um financiamento adequado e atraíram clientes são, elas próprias, ultrapassadas por outras que começam por ser imitadores, mas têm modelos de negócio mais radicais.

Collis (2021) refere porque isto acontece porque as empresas nem sempre conseguem ter uma abordagem holística da estratégia, isto é, os líderes focam-se em partes da atividade e não no negócio como um todo.

Para Collis, a estratégia de hoje exige mais do que o posicionamento competitivo clássico. Exige escolhas coordenadas sobre as oportunidades identificadas, um modelo de negócios com mais potencial para criar valor, estruturas flexíveis e processos de implementação que ajudem as empresas a adaptar as atividades e construir capacidades que lhe permitem obter valor a longo prazo.

Segundo o autor, qualquer um destes tópicos é essencial para a sobrevivência e desenvolvimento das empresas. No entanto, alguns gestores focam-se só num deles.

Uma implementação adequada da estratégia permite a criação de valor ao longo do tempo.

O sistema de monitorização também deve ser o adequado para auxiliar tanto na captura de valor como em identificar novas formas de criá-lo.

### **JRG**

BIBLIOGRAFIA: Collis, David.; (2021); “Why do so many strategies fail?”; Harvard Business Review , Jul-Aug

## NOTÍCIAS DA JLM

A **JLM—Consultores de Gestão** vai participar, através do seu gerente Jaime Ramos Guerra, no evento promovido pelo Grupo Matriz “**Envolve-te: Perspetiva o teu futuro**”, que se realizará no dia **19 de Março de 2022, das 15h às 18h, no Cineteatro da Nazaré.**

## NOTÍCIAS DE PARCEIROS DA JLM



## NOTÍCIAS DE PARCEIROS DA JLM

Ao promover artesãos incríveis, as suas técnicas e o seu artesanato, a **Whartibus** quer preservar o Património Cultural Mundial.

Encontre uma exposição permanente de Artesanato ligado ao nosso (da Humanidade) Património Cultural no site [www.whartibus.com](http://www.whartibus.com).

## LEGISLAÇÃO

A Portaria n.º 38/2022, de 17 de janeiro, cria e regula a medida **Compromisso Emprego Sustentável**.

A Resolução do Conselho de Ministros n.º 25-A/2022, de 18 de fevereiro, declarou a **situação de alerta no âmbito da pandemia da doença COVID-19**.

O Decreto-Lei n.º 23-A/2022, de 18 de fevereiro, alterou **as medidas aplicáveis no âmbito da pandemia da doença COVID-19**.

Para mais informações, consulte-nos

## TAXAS INDICATIVAS

	22/02/28	22/01/31
Euribor 3 meses	-0,533%	-0,552%
Euribor 6 meses	-0,493%	-0,514%
Euribor 12 meses	-0,349%	-0,453%
EURO / USD	1,12207	1,1236
EURO / GBP	0,836011	0,83492
PSI 20	5.563,14	5.564,35
Brent Petróleo	95,72	89,26
Ouro	1.973,98	1.795,00

FONTES: BPortugal, Euribor-Rates, JNegócios, pt.investing.com

## INFORMAÇÕES DIVERSAS

A Portaria n.º 47/2022, de 20 de janeiro, procede à 8.ª alteração do **Regulamento do Registo Comercial**, aprovado em anexo à Portaria n.º 657-A/2006, de 29 de junho.

O Aviso n.º 1535/2022 da Direção Geral do Tesouro e Finanças, de 25 de janeiro, informa sobre as **taxas supletivas de juros moratórios em vigor no 1.º semestre de 2022**.

O Ofício-Circulado da AT n.º 20237/2022, de 17 de janeiro, indica as **taxas de derrama** incidentes sobre o lucro tributável do período fiscal de 2021.

Para mais informações, consulte-nos

As informações contidas nesta

edição do Notícias JLM não dispensam a consulta dos diplomas publicados em Diário da República ou outras publicações oficiais.

Para mais informações, consulte o nosso site ([www.jlm.pt](http://www.jlm.pt)) ou [jaime.guerra@jlm.pt](mailto:jaime.guerra@jlm.pt)

## FICHA TÉCNICA

Propriedade: JLM —  
Consultores de Gestão, LDA  
Direção do Notícias JLM:  
Joana Guerra

Colaboraram neste número:  
Jaime Ramos Guerra e Joana Guerra  
Tiragem: 500  
Gerência da JLM:  
Jaime Ramos Guerra e Joana Guerra