

UNIVERSIDADE ABERTA

MESTRADO EM CONTABILIDADE E FINANÇAS EMPRESARIAIS

JOÃO DE OLIVEIRA

O PONTO *G* DE UMA PME

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E GESTÃO FINANCEIRA NA ÓPTICA DE UMA PME

Dissertação apresentada à Universidade Aberta para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Finanças Empresariais, realizada sob a orientação científica do Sr. Professor Doutor Manuel de Campos Silvestre

Lisboa 2010

O Júri

Doutor **Marc Marie Luc Philippe Jacquinet**
Professor Auxiliar da Universidade Aberta (**Presidente**)

Doutor **José António Ferreira Porfírio**
Professor Auxiliar da Universidade Aberta

Doutor **Manuel de Campos Silvestre**
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro (**Orientador**)

Agradecimentos

O meu primeiro agradecimento é dirigido ao Sr. Professor. Doutor Manuel de Campos Silvestre, cuja colaboração foi preciosa para a elaboração e finalização desta dissertação. Sem dúvida que sem o seu apoio o percurso realizado teria sido muito mais árido.

À minha companheira e colaboradoras na Empresa que de forma directa ou indirecta contribuíram para a concretização deste trabalho, com o seu apoio e incentivo.

Aos meus Pais e à minha Família em Viseu, por todo o apoio que sempre me proporcionaram.

“Penso que só há um caminho para a ciência ou para a filosofia:

Encontrar um problema, ver a sua beleza e apaixonar-se por ele; casar e viver feliz com ele até que a morte vos separe – a não ser que encontrem um outro problema ainda mais fascinante, ou evidentemente, a não ser que obtenham uma solução.

Mas, mesmo que obtenham uma solução, poderão descobrir, para vosso deleite, a existência de toda uma família de problemas-filhos, encantadores ainda que talvez difíceis, para cujo bem-estar poderão trabalhar, com um sentido, até o fim dos vossos dias.”

(Karl Popper)

RESUMO:

PROPÓSITO: A dissertação apresentada de UM ESTUDO DE CASO procura, de alguma forma, contribuir para o desenvolvimento de um modelo baseado num conjunto de técnicas e metodologias, que permita enfrentar um mercado global cada vez mais exigente onde operam milhares de Pequenas e Médias Empresas (PME) e, sobretudo, de pequenas e micro empresas, com um especial enfoque no seu posicionamento estratégico.

METODOLOGIA: A revisão bibliográfica permitiu conceptualizar questões de nível estratégico (de identidade, de estrutura e de decisão, com a ajuda de ferramentas instrumentais, como os sistemas de *marketing* e de gestão financeira) de forma a atingirem-se objectivos específicos a nível operacional (como sejam melhorias de produtividade – a atingir supletivamente através de acções de diferenciação e inovação –, de fixação dos *target costs*, de reforço das competências, internas e externas, e de gestão de preços) que permitam o desejado posicionamento competitivo da PME no mercado onde pretende actuar.

RESULTADOS: A análise quantitativa dos dados, realizada no âmbito deste projecto de um estudo de caso, permitiu verificar que existe uma relação causa-efeito entre o posicionamento estratégico e o comportamento de algumas das variáveis explicativas introduzidas na análise.

Pela análise estatística aos resultados dos inquiridos a fornecedores e clientes foi possível fazer uma avaliação qualitativa que poderá vir, num futuro próximo, a introduzir melhorias significativas nos comportamentos relacionais com alguns dos *stakeholders* da empresa.

Do tratamento dos dados ao inquirido a clientes, bem como das conclusões extraídas quer do relatório da análise de competências, quer do diagnóstico organizacional, quer de um projecto de investimento de modernização em Técnicas de Informação (TI) e na área da qualidade, efectuados em parceria com entidades externas, conclui-se pela existência de factores críticos de sucesso no desenvolvimento de novos produtos e exploração de um novo segmento de mercado.

Nesta dissertação, procurou-se também conceituar relativamente a medidas de melhoria de produtividade bem distintas das tradicionais receitas na área de gestão de Recursos Humanos (RH), com benefícios para a cultura organizacional.

CONCLUSÕES: Os resultados apontam para um posicionamento estratégico da empresa dual: por um lado apostar numa gestão de preços baixos, apoiados em economias de escala potenciadas pela melhoria de competências, produtividade, controle dos custos-alvo e conseqüente aumento do volume global dos negócios; por outro, desenvolver outra segmentação de mercado suportada na diferenciação, inovação e desenvolvimento de novos produtos com atribuições delegadas nos *designers* da empresa, em parceria com os actuais e potenciais clientes.

Palavras-chave:

Estratégia empresarial; Embalagem; Análise de competências; Posicionamento competitivo; Gestão Financeira.

ABSTRACT: **PURPOSE:** The present dissertation on CASE STUDY aims, in some way, to contribute to the development of a model, based on a group of techniques and methodologies, which will enable to face a demanding global market where thousands of SMEs operate and, most of all, small and micro enterprises, with a special focus on their strategic positioning.

METHODOLOGY: The bibliographic revision allowed the conceptualization of strategic level questions (of identity, structure and decision, with the help of instrumental tools, such as the marketing systems and financial management) in order to achieve the specific objectives at operational level (as productivity improvements – to be additionally attained through innovation and differentiation actions -, the setting of target costs, the reinforcement of intern and external competences, and the management of prices) which allow the intended competitive positioning of the SME in the market where it wants to operate.

RESULTS: The quantitative analyses of data made for this case study project, allowed to verify that there is a cause-effect relation between the strategic positioning and the behaviour of some explanatory variables introduced in the analyses.

Through the statistic analyses of the results obtained in the inquiries made to suppliers and clients it was possible to make a qualitative evaluation which can, in a near future, lead to significant improvements in the relationship behaviours with some of the stakeholders of the enterprise.

From the data processing of the clients' inquiry, as well as the conclusions extracted from the competence analyses report, the organizational diagnosis and one project of investment in IT modernization and in the quality area, performed in partnership with external entities, it is concluded the existence of critical success factors in the development of new products and the exploration of a new market segment.

This dissertation also sought to conceptualize for productivity improvement measures well distinct from the traditional revenue in the area of HR management, with benefit for the organizational culture.

CONCLUSIONS: The results point to a strategic positioning of the dual enterprise: in one hand, investing on a low price management, supported in economies of scale potentiated by the improvement of competences, productivity, control of the target costs and the consequent growth of the global business volume; on the another hand, developing other market segmentation supported in the differentiation, innovation and development of new products with powers delegated to the enterprise designers in partnership with actual and potential clients.

KEYWORDS: Enterprise strategy, Package, Competence analyses, Competitive positioning, Financial management

ÍNDICE

	Pág.
Lista das Figuras	IV
Lista dos Quadros	V
Lista de Abreviaturas e Siglas	VI
1 – INTRODUÇÃO	1
1.1 – <i>Enquadramento e objectivos</i>	1
1.2 – <i>Estrutura da dissertação</i>	5
I PARTE – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	7
2 – SÍNTESE DOS MODELOS E DA TEMÁTICA RELACIONADA	8
2.1 – <i>Evolução das teorias estratégicas empresariais e suas diferentes fases</i>	8
2.1.1 – <i>A importância da Embalagem nos target</i>	36
2.1.2 – <i>Análise, conceito e modelos das competências organizacionais</i>	44
2.2 – <i>Conceitos de posicionamento estratégico</i>	50
2.3 – <i>Modelos para avaliação do posicionamento estratégico e das variáveis independentes correlacionadas</i>	60
2.3.1 – <i>Modelos para avaliação do posicionamento estratégico</i>	62
2.3.2. – <i>Análise, conceito e modelos para avaliação da diferenciação</i>	69
2.3.3. – <i>Análise, conceito e modelos para avaliação das novas formas de produtividade</i>	72
2.3.4 - <i>Análise, conceito e modelos para avaliação da inovação</i>	85
2.3.5. - <i>Análise, conceito e modelos para avaliação do desenvolvimento de novos produtos</i>	89
2.3.6 – <i>Análise e conceito para avaliação do time-to-market</i>	91
2.3.7 - <i>Análise, conceito e modelos para avaliação dos target costs</i>	94
2.3.8 - <i>Análise, conceito e modelos para avaliação da gestão de preços</i>	99
2.4 – <i>Avaliação da interdependência da estratégia empresarial com a gestão financeira</i>	104

3 – OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO	109
3.1 – <i>Enquadramento</i>	109
3.2 – <i>Síntese do capítulo</i>	112
II PARTE – DESENHO DA INVESTIGAÇÃO	114
4 – MATERIAIS E METODOS	115
4.1 – <i>Características da empresa e das PME</i>	115
4.2 – <i>Estruturação do posicionamento estratégico</i>	118
4.2.1 – <i>Estruturação das variáveis explicativas</i>	118
4.3 – <i>Instrumentos da recolha de dados</i>	120
4.4 – <i>Desenvolvimento do estudo de caso</i>	121
4.4.1 – <i>Força e direcção das variáveis</i>	123
4.5 – <i>Conclusões do capítulo</i>	128
5 – A ANÁLISE AO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	130
5.1 – <i>Métodos correlacionais e preditivos</i>	130
5.2 – <i>A força e a direcção das variáveis</i>	133
5.2.1 – <i>Conclusões</i>	143
6 – APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS	145
6.1 – <i>Apresentação dos resultados</i>	145
6.2 – <i>Interpretação dos resultados</i>	150
6.3 – <i>Verificação das variáveis explicativas</i>	154
7 - CONCLUSÕES	158
7.1 – <i>Análise crítica do trabalho</i>	159
7.2 - <i>Limitações encontradas</i>	162
7.3 – <i>Propostas futuras de investigação</i>	164
Referências Bibliográficas	165
Apêndices	176

Apêndice I – Inquéritos a Fornecedores e Clientes	177
Apêndice II – Sugestão para aumento de produtividade com aumentos de salários	190
Apêndice III – Gestão Financeira a par e passo	193
Anexos	211
Anexo I – Rácios e conceito sobre rácios	212

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 – Definição de Negócio – Princípios a atender	13
Figura 2 – Análise SWOT	26
Figura 3 – O design na concepção da embalagem	39
Figura 4 – Áreas na elaboração da embalagem	40
Figura 5 – Número de pessoas que compram embalagens que podem ser usadas em forno microondas em Campinas – São Paulo	41
Figura 6 – Modelo Gráfico “Teia de Aranha”	47
Figura 7 – Modelo “Relógio das Estratégias”	71
Figura 8 – Ciclo de melhoria contínua da qualidade (PDCA)	87
Figura 9 – Factores que influenciam o preço	102
Figura 10 – Gráfico modelo de competências relativamente à empresa G	145
Figura 11 – Integração entre as abordagens estratégicas	153

LISTA de QUADROS

Quadro 1 – Estratégia empresarial – Fase de recolha da informação	11
Quadro 2 – Programação estratégica	33
Quadro 3 – Esquema da análise organizacional – as 7S da Makinsey Skills	45
Quadro 4 – Modelo de análise de competências	46
Quadro 5 – Posições de desenvolvimento de uma empresa	46
Quadro 6 – Matriz de avaliação de factores internos mensuráveis	47
Quadro 7 – Coeficiente de gestão de recursos	84
Quadro 8 – Variações a considerar no DNP	90
Quadro 9 – Estratégia empresarial	107
Quadro 10 – Analise SWOT (Posição actual/tendência)	147

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- AT – Atractividade Total
- B2B – Business –to- Business
- Bep – Break-even-point
- BP – Banco de Portugal
- CAE – Classificação Actividades Económicas
- CE – Comissão Europeia
- CF – Custo Fixo
- DNP – Desenvolvimento de Novos Produtos
- FA – Factores de Atractividade
- FCS – Factores Críticos de Sucesso
- FMI – Fundo Monetário Internacional
- GrE – Grandes Empresas
- I&D – Investigação e Desenvolvimento
- i.e – isto é
- IAPMEI – Instituto de Apoio a Pequenas e Médias Empresas
- INE – Instituto Nacional de Estatística
- MAFE – Matriz Avaliação Factores Externos
- MAFI – Matriz Avaliação Factores Internos
- MC – Margem Bruta Comercialização
- MQPE – Matriz Quantitativa de Planeamento Estratégico
- OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
- OMC – Organização Mundial de Comércio
- PDCA – Plain, do, check, act.
- PIB – Produto Interno Bruto
- PME – Pequena Média Empresa
- PMP – Prazo Médio Pagamento
- PNB – Produto Nacional Bruto
- pp – Pontos Percentuais
- PqE – Pequena Empresa
- QAS – Qualidade, Ambiental e Segurança
- QES – Quadro de Empresa e do Sector
- QREN – Quadro Referência Estratégia Nacional

RBW – Resource-Based View oh the Firm

RH – Recursos Humanos

SI – Sistemas de Informação

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

TI – Tecnologias de Informação

TIR – Taxa Interna Rentabilidade ou Rendibilidade

USP – Proposição Única de Venda

v.g. – por exemplo

VAB – Valor Acrescentado Bruto

VAL – Valor Acrescentado Liquido

VAP – Valor Acrescentado Percebido

VCS – Vantagem Concorrencial Sustentável

VN – Volume Negócios

WBCSD - . World Business Council for Sustainable Development.

1 INTRODUÇÃO

A elaboração deste documento tem como objectivo encontrar respostas, explicação ou, pelo menos, uma melhor compreensão para a situação particular das Pequenas Empresas (PqE) e, em particular, da PqE objecto do presente caso de estudo, que muito vem a preocupar o autor do presente trabalho, na sua qualidade de gestor dessa organização empresarial. Como refere Minayo (1993, p.23) esta indagação procurará aproximar-se, através da pesquisa e prática teórica, da realidade, fazendo-se uma combinação, tão correcta quanto alcançável, entre teoria e dados.

Através da pesquisa tentar-se-á descobrir respostas para os problemas, através de procedimentos racionais e sistemáticos, procurando as informações necessárias à solução do problema que se nos apresenta (Gil, 1999, p.42).

1.1 Enquadramento e objectivos

O título (parcial) desta dissertação, “*o ponto G de uma PME*”, atende à ambição de se atingir um ponto ideal de uma Pequena e Média Empresa (PME), que a posicione Geoestrategicamente no mercado, através de uma Gestão Estratégica, permanentemente apoiada mas também condicionada pela Gestão Financeira, numa PqE cuja denominação se inicia por G.

É tarefa do estratega de gestão assegurar que a empresa¹, como unidade que procura o lucro, a par da sua importante função de utilidade social, constitua na

¹ “A empresa é um agrupamento humano hierarquizado que põe a funcionar meios intelectuais, físicos, financeiros, para extrair, transformar e distribuir riquezas ou produzir serviços, em conformidade com os objectivos definidos por uma Direcção, pessoal ou colectiva, fazendo intervir a diversos níveis as motivações do lucro e da utilidade social”. (RIBEIRO, 1985)

Também o nosso direito positivo não descurou o conceito de empresa. No Código Comercial encontra-se a definição:

Título IV. Das EMPRESAS

Art. 230º (Empresas Comerciais)

Haver-se-ão por comerciais as empresas, singulares ou colectivas, que se propuserem:

1. Transformar, por meio de fábricas ou manufacturas, matérias-primas, empregando para isso, ou só operários, ou operários e máquinas;

totalidade, um sistema de planeamento eficiente, pelo que tem a responsabilidade de garantir que a sua organização sobreviva e continue a satisfazer todos os que nela estão envolvidos, interagindo também com a comunidade onde está inserida.

O Instituto de Apoio a Pequenas e Médias Empresas (IAPMEI) estimava que existiriam em Portugal entre 200 a 300 mil PME classificadas de acordo com a “*definição europeia*” empregando 2 milhões de pessoas. Mais de 98% do tecido empresarial nacional era e é composto por PME, representando mais de 75% do emprego e mais de 50% do volume de negócios da economia nacional. Contudo, destas empresas as micro e pequenas empresas representam a esmagadora maioria: 95%.

Portanto, mesmo as médias empresas são pouco significativas nos números iniciais. Porém, o grupo das empresas médias apesar de representar apenas 5% do total das sociedades, é responsável por grande parte do emprego e pela maior fatia do volume de negócios. As médias empresas, em número a rondar a dezena de milhar, são fundamentais para o tecido empresarial de Portugal, pelo impacto na economia e pela capacidade em termos de inovação, crescimento e desenvolvimento. Simultaneamente, são verdadeiras âncoras da actividade económica das restantes empresas (micro e pequenas) e das economias locais. Contudo, o número de microempresas tem aumentado significativamente entre 2001-2004, em média: 9% ao ano; e as pequenas empresas 7,3% ao ano (veremos, através do INE², que o seu número é actualmente bem mais significativo).

Estes dados são ainda mais significativos quando comparados com a dinâmica das grandes empresas cujo crescimento em termos de número, emprego e volume

-
2. Fornecer, em épocas diferentes, géneros, quer a particulares, quer ao Estado, mediante preço convencionado;
 3. Agenciar negócios ou leilões por conta de outrem em escritório aberto ao público, e mediante salário estipulado;
 4. Explorar quaisquer espectáculos públicos;
 5. Editar, publicar ou vender obras científicas, literárias ou artísticas;
 6. Edificar ou construir casas para outrem em materiais subministrados pelo empresário;
 7. Transportar, regular e permanentemente, por água ou por terra, quaisquer pessoas, animais, alfaias ou mercadorias de outrem.

E o Código dos processos Especiais de Recuperação da Empresa e de Falência, aprovado pelo Dec.Lei nº 132/93, de 23/4, no seu art.º 2, dá-nos a seguinte noção de empresa:

“Considera-se empresa, para o efeito do disposto no presente diploma, toda a organização dos factores de produção destinada ao exercício de qualquer actividade agrícola, comercial ou industrial ou de prestação de serviços”.

² Instituto Nacional de Estatística

de negócios registou evoluções de 1,2%, 2,4% e 1,3%, respectivamente, durante o mesmo período.

Em Portugal verifica-se uma forte concentração regional das PME, já que 75% destas empresas localiza-se em apenas 6 distritos, designadamente, Lisboa, Porto, Aveiro, Setúbal, Braga e Leiria. A concentração é particularmente elevada nos distritos de Lisboa e Porto, que reúnem mais de metade das PME portuguesas (51%). Outro dado importante é que apenas 17% das PMEs são de natureza industrial (entre 30 a 50 mil consoante as fontes). Na indústria transformadora, 15% das empresas são pequenas empresas (em torno das 6 mil), 4% são médias empresas (mais de 1.000) e menos de 1% são grandes empresas (à volta das 300 empresas)³.

Sendo o sucesso das organizações sustentado pelo seu posicionamento no mercado, em que o progresso tecnológico e as inovações representam Factores Críticos de Sucesso (FCS), o ambiente global exige que as empresas adoptem práticas e metodologias de gestão que garantam vantagens competitivas (Qin e Wang, 2006).

As vantagens competitivas só poderão ser alcançadas pela adopção de estratégias empresariais adaptadas às suas características organizacionais e ao ambiente micro e macroeconómico que as rodeia (Garcia e Calantone, 2002).

Estes procedimentos tentarão levar em conta o longo historial da Empresa PME (tem já 67 anos) objecto deste estudo, que aponte caminhos – na actual conjuntura adversa – para que lhe seja possível continuar a criar valor, através da rentabilidade económica e, respeitando a solvabilidade necessária – através dos fundos libertos e do acesso a fontes de financiamento alicerçadas em capitais permanentes –, a modernizar-se, a ganhar quota de mercado e a garantir a sua função económica e social, sob os condicionalismos impostos pelas fontes de financiamento ao dispor de uma PqE na actual conjuntura.

³ Esta informação foi retirada do portal do IAPMEI. Neste texto, tem apenas uma função de enquadramento

Mas estarão estes mercados, de concorrência pura-imperfeita⁴ ou de concorrência oligopolística⁵, teorizados de modo a poderem enquadrar-se no mundo global que hoje vivemos?

E do enquadramento macroeconómico da PqE, como poderemos validar o seu comportamento microeconómico sabendo nós, de forma empírica, que com a globalização as empresas têm que continuamente reajustar a sua estratégia, o que requer novos processos e métodos de gestão para a sua coordenação e operacionalidade (Chesbrough, 2004)?

A empresa terá forçosamente – sob a direcção da sua gestão de topo – que colmatar as deficiências internas, ao nível de processos, de procedimentos, de tecnologias e de competências (individuais, colectivas e estratégicas), de forma a sustentar o seu posicionamento no mercado (Hemphill, 2005).

De igual modo, a imagem que pretende conseguir só poderá ser perceptível pelos *targets*⁶ (clientes-alvo) se, concomitantemente, reforçar as suas competências externas.

A realidade actual do mercado é a competitividade acirrada. Dessa forma, a organização precisa envolver os *stakeholders* (colaboradores, financiadores, fornecedores e clientes, entre outros), para garantir a sua sobrevivência sobre os demais concorrentes.

Como a estratégia deve ser pensada para, a médio prazo e longo prazo, colocar a empresa em posição de vantagem competitiva na satisfação das necessidades dos clientes, devem-se considerar como preponderantes os factores relacionados com a diferenciação do produto e fundamentalmente com o posicionamento da empresa no mercado.

⁴ Caracterizado no capítulo 2.

⁵ Idem, idem

⁶ Por facilidade utilizar-se-á (indevidamente) algumas vezes ao longo deste trabalho apenas a expressão inglesa *target(s)* para nos referirmos quer aos clientes-alvo, quer ao mercado-alvo, quer a outras fontes-alvo de mercado.

1.2 Estrutura da dissertação

A presente dissertação está estruturada por capítulos mas divide-se em duas partes distintas. Em cada uma das partes os capítulos relacionam-se com os objectivos gerais e específicos estabelecidos, de acordo com uma estrutura que orienta o trabalho, através da análise e formulação fundamentada entre as questões de nível estratégico e as de nível operacional, de modo que a empresa possa posicionar-se estrategicamente no mercado que pretende actuar, promovendo acções de diferenciação e de inovação que lhe permitam aumentar a sua quota de mercado e a taxa de êxito de penetração das suas embalagens.

A PARTE I da dissertação refere-se à revisão bibliográfica e compreende dois capítulos (2 e 3), onde se apresenta: (i) uma síntese da literatura relacionada com as variáveis enunciadas; e (ii) os objectivos da investigação, identificando as relações possíveis entre as variáveis e o quadro de referência proposto. Pretende-se reflectir acerca do conceito do posicionamento da empresa, analisar as causas do insucesso desse posicionamento e determinar como avaliar o êxito/fracasso desse posicionamento. Esta será, a par da embalagem, a nossa variável dependente, variável crítica ou variável explicada (Kerlinger, 1973). De seguida, analisa-se o significado de diversos factores que condicionam os resultados desejados quanto à estratégia adoptada, com a ajuda de ferramentas instrumentais, como o são os sistemas de *marketing* e de gestão financeira, à produtividade, inovação, diferenciação, desenvolvimento de novos produtos, custos-alvo, análise de competências, *time-to-market* e gestão de preços, e as suas implicações no êxito/fracasso do posicionamento da empresa. Estas variáveis que poderemos manipular, para medir o efeito que produzem na variável dependente, constituem as nossas variáveis independentes, explicativas, de intervenção ou experimentais.

Também se apresenta uma visão geral da problemática associada à quantificação das acções a desenvolver e dos recursos necessários, para enquadrar as questões de nível estratégico e as de nível operacional e “garantir” o almejado posicionamento da empresa junto dos *target*. Por último, analisa-se a importância

para a empresa de acelerar todos estes processos de integração no paradigma desejado.

Na PARTE II da dissertação, que compreende 4 capítulos (do 4 ao 7), enquadra-se (i) o desenho de investigação e descreve-se o desenvolvimento do trabalho realizado, centrado neste estudo de caso, com enfoque nas considerações metodológicas, que possam explicar a força e a direcção entre as variáveis enunciadas, (ii) verificam-se as hipóteses de associação entre as variáveis, através de métodos correlacionais e preditivos, (iii) apresenta-se e interpreta-se os resultados, e (iv) faz-se a análise crítica do trabalho, bem como as suas limitações e propostas futuras de investigação.

I PARTE

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2 SÍNTESE DOS MODELOS E DA TEMÁTICA RELACIONADA

Ao longo deste capítulo abordam-se quatro aspectos básicos. Em primeiro lugar, apresenta-se a evolução das teorias estratégicas empresariais, identificando-as, analisando-as e estruturando-as de modo a adequá-las à opção estratégica assumida. Aqui iremos realçar a importância da embalagem, como uma componente essencial na política de produto dos clientes *target* e a análise de competências para avaliarmos o grau de desenvolvimento das competências organizacionais da PqE. O nosso estudo irá incidir, de seguida, na origem e na evolução do posicionamento estratégico, decorrente da formulação estratégica anteriormente analisada, bem como nos conceitos, subjacentes a este processo estratégico. Por último, elencar-se-ão os modelos que se debruçam sobre a avaliação do posicionamento estratégico nas empresas, bem como sobre as variáveis que com ele estarão correlacionadas, como sejam: a diferenciação a adoptar; novas formas de produtividade, modelos de inovação que permitam o desenvolvimento de novos produtos ou a sua diferenciação; a redução do *time-to-market*, os *target cost*; a gestão dos preços, Para tal haverá, como referido, de analisar também os modelos que se debruçam sobre a interdependência entre a Estratégia e a Gestão Financeira. Isto é (i.e.) entre os objectivos gerais previamente definidos e a sua necessária viabilidade económico-financeira.

2.1 *Evolução das teorias estratégicas empresariais e suas diferentes fases*

A Estratégia (do grego *strategía*) é a arte de planear e executar movimentos e operações visando alcançar ou manter posição, relativas e potenciais, favoráveis a futuras acções tácticas sobre determinados objectivos. Por sua vez, estratégia (do latim *strategia*) é a arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objectivos específicos. (Enciclopédia, 2004, p.3418).

Citando Alday (2000), “há 2500 anos SunTzu escreveu um livro extraordinário, na China, chamado *A Arte da Guerra*. Ele ensina-nos que o mérito supremo consiste em quebrar a resistência do inimigo sem lutar. Ainda mais importante, *A Arte da Guerra* mostra com grande clareza como tomar a iniciativa e combater o inimigo, qualquer inimigo. Sun Tzu escreveu: se você se conhece e ao inimigo, não precisa temer o resultado de uma centena de combates. As verdades de Sun Tzu podem, da mesma forma, mostrar o caminho da vitória em todas as espécies de conflitos comerciais comuns, batalhas em Estratégias Empresariais, nas salas de administração das grandes empresas e na luta diária pela sobrevivência, que todos enfrentamos.

Outra figura relevante foi o general prussiano Carl von Clausewitz que, através da sua obra *Da Guerra* (1832), conseguiu expor as suas ideias fundamentais sobre estratégia. Esta obra merece, agora mais do que nunca, toda a atenção dos modernos estrategistas do mundo empresarial por realizar a façanha ímpar de proporcionar novas formas de organizar o pensamento numa época turbulenta e oferecer um rumo seguro para o mapeamento da estratégia em ambiente instável.

Negócios não são guerra. A ocasional declaração em contrário, destinada a destacar o calor da batalha na concorrência empresarial, é uma hipérbole jornalística tolerável. Negócios e guerra podem ter muitos elementos em comum, mas como fenómenos totais permanecerão distintos para sempre pela natureza diversa e inconciliável das forças que lhes dão origem e dos resultados que engendram.

É impossível conceber actividades empresariais sem a criação de valor para benefício da sociedade ou sem o desejo das pessoas de nela se envolverem produtivamente. Hoje, isso é mais verdadeiro do que nunca. Tradicionalmente dominado por grandes empresas, o mundo dos negócios tornou-se o palco prioritário da criatividade de cidadãos que buscam a independência económica e a vibração do mercado. Nada disso se encontra na guerra.

A estratégia empresarial segundo Denning (1971):

É a determinação da futura postura da empresa, com especial referência à sua postura quanto aos seus produtos-mercados, à sua lucratividade, ao seu

tamanho, ao seu grau de inovação e às relações com os seus executivos, os seus empregados e certas instituições externas.

Para Chiavenato (1987) os componentes básicos de uma estratégia empresarial são três: ambiente; empresa; adequação entre ambos.

Poderá também ser definida, segundo Strategor (1993) como a determinação das metas e objectivos de médio e longo prazo (genéricos) de uma empresa e a adopção de meios de afectação de recursos necessários para atingir essas metas, através da escolha dos domínios de actividade em que a empresa entende estar presente (posicionamento) e emprego dos recursos de modo que se sustente e se desenvolva com eles (competências).

A formulação da estratégia empresarial vai originar os factores críticos de sucesso (FCS) e permitir que a gestão financeira da empresa se adeque à realidade.

No entanto, para efectuarmos uma planificação estratégica de sucesso, autores como Richardson e Richardson (1990) consideram que o estratega da gestão, responsável pela forma como a organização se adapta ao seu ambiente (algumas vezes aqui também considerado como meio envolvente) e satisfaz as pessoas, deve efectuar: um planeamento das aspirações das pessoas na organização; um planeamento institucional de modo a gerar, avaliar, escolher e implementar os modos de avançar, um planeamento das contingências pois há incertezas e riscos que devem ser eficazmente ponderados e recursos escassos que devem ser eficientemente utilizados; um planeamento da administração, o qual segundo Mullins (1985) deve ser relacionado com a concepção e implementação de sistemas e procedimentos para ajudar a realizar os objectivos propostos; um planeamento da produtividade que permita quantificar melhorias graduais obtidas entre saídas e entradas, benefícios/custos e entre eficácia (obtenção dos melhores resultados) e eficiência (a utilização mais racional dos recursos disponíveis); um planeamento da cultura de equipa que complemente o planeamento institucional, proporcionando, com o envolvimento das pessoas “certas”, soluções para as falhas de planeamento verificadas; um planeamento de inovações pois terá que haver capacidade de produzir novas ofertas organizacionais e ou de modificar a forma de a empresa realizar as suas actividades para aumentar a produtividade e assegurar o sucesso

competitivo; por último um planeamento de acontecimentos de impacto, na medida que a incerteza dos tempos actuais torna os mercados bem mais dinâmicos, turbulentos e imprevisíveis, o que pode constituir ameaças que se devem tentar minimizar, mas também proporcionar oportunidades inesperadas.

É assim necessário, dar respostas a questões como sejam: determinar o produto/mercado em que a empresa vai ou está a competir; quais as opções de investimento: investir, para crescer, para manter a quota actual, para outro posicionamento, para se diferenciar, para inovar, para melhorar a produtividade, para reduzir os custos, para aumentar ou diminuir os preços, para reduzir os prazos de entrega, etc., ou então reduzir o investimento num dado produto/mercado; determinar a sua vantagem concorrencial sustentável; analisar a competência distintiva da empresa. Saber, enfim quais são as finalidades estratégicas da organização e as políticas funcionais da empresa e como dividir os recursos pelas suas diferentes unidades de negócio ou como conseguir desenvolver sinergias.

Resolvidas satisfatoriamente estas questões, devem-se definir as variáveis de enquadramento e ajustar a empresa a estas condicionantes. Temos assim, que equacionar e seguindo a metodologia proposta por Martins (1994): atender aos seguintes parâmetros:

Quadro 1 – Estratégia Empresarial – Fase de Recolha de Informação

Dados macroeconómicos	Dados sociais e demográficos	Dados relativos ao mercado e à concorrência
▪ evolução conjuntural	▪ crescimento demográfico	▪ segmentação do mercado ▪ posicionamento do mercado ▪ fontes de mercado
▪ consumo privado/público	▪ grau de escolaridade	▪ participação de mercado ▪ crescimento do mercado
▪ taxa de juro	▪ composição dos agregados	▪ pontos fortes e fracos dos concorrentes
▪ etc.	▪ etc.	▪ etc.

Fonte: elaboração própria

Nesta abordagem esquemática pretende-se apresentar uma concepção da estratégia empresarial como um processo dinâmico que nasce do empreendedorismo e da necessidade de atingir resultados pela utilização eficiente

de instrumentos, fixação dos fins estratégicos e da sua permanente autoavaliação e controle.

Numa perspectiva sistémica, a análise duma organização tem de ponderar as interações entre os factores externos e os factores internos que podem condicionar e potenciar o planeamento estratégico. A fase de concepção implica portanto, um conhecimento das ameaças e oportunidades por um lado e dos pontos fortes e fracos, por outro, só depois se poderá efectuar uma escolha da estratégia a seguir.

Barnard (1937), argumenta que a tomada de decisão é uma função extremamente importante e complexa no papel do executivo. Foi em decorrência dos seus estudos que importantes teóricos do processo administrativo passaram a dar uma maior atenção para a sua relevância, com destaque para Herbert Simon (década de 60).

Por sua vez, a teoria da decisão (Resnik, 1987) é orientada para cuidar das decisões que envolvem objectivos que estão sempre à frente, situados no futuro. Nesse sentido, pode-se afirmar que: decidir é posicionar-se em relação ao futuro; decidir é escolher um plano de acção; toda a acção pressupõe uma decisão, explícita ou implícita; a decisão é o elo entre o pensamento e a acção (preferências/valores); a decisão precisa de se transformar em acção, para permitir que o processo venha a acontecer.

Já para Mintzber, Ahlstrand e Lampel (2000), a estratégia tem como característica um processo combinatório de diversas abordagens, de diferentes escolas ou linhas de pensamento: escola do Design, do Planeamento, do Posicionamento, a Empreendedora, Cognitiva, da Aprendizagem, do Poder, a Cultural, a Ambiental e de Configuração. É através da estratégia que a empresa se irá posicionar na tomada de decisões, quanto à empresa e à competitividade, ou seja, como fará o direccionamento da organização, a fim de agir diante das ameaças da concorrência.

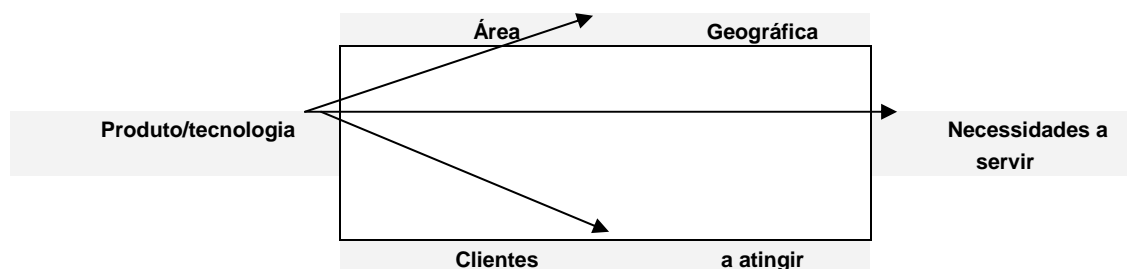
Antes de formularmos uma estratégia, tendo em vista o posicionamento da empresa no mercado, teremos que identificar, estruturar, definir e analisar correctamente essa estratégia. A **identidade estratégica** tem subjacente a *missão*

(a nossa verdadeira razão de existir), a *visão* (i.e. o que queremos ser no futuro), a *cultura* (crenças e valores que nos orientem) e o *negócio* (competências e percepção do que se tem, do que se sabe e do que se pensa poder fazer).

De acordo com Cardoso (1992) a missão é expressa definindo o negócio de forma qualitativa, tendo em vista identificar uma visão ou cenário desejável do futuro para a empresa, que possa constituir-se numa referência ou ideal comum para toda a organização, orientando os comportamentos e decisões e motivando a acção.

A definição do negócio onde a empresa se encontra ou pretende actuar é a essência deste conceito, que gira em torno de quatro princípios obrigatórios, os quais se apresentam na figura seguinte:

Figura 1 – Definição de Negócio – princípios a atender



Fonte: Elaboração própria

Quando se determina que a necessidade a servir para um relógio “*Rolex*” é dar *status*, ou para um “*Swatch*” é estar na moda/*design*, ou quando a “*Zara*” apresenta a moda a baixos preços, define-se logo esta opção a qual terá consequências em termos operacionais quanto ao Marketing.

A definição de necessidade implica assim o conhecimento do segmento de mercado onde a empresa vai ou deve actuar.

A “*BMW*” quando entrou no mercado inglês, por exemplo, teve de mudar o volante do lado esquerdo para o lado direito. Tanto a “*Knorr*” como a “*Maggi*” lutaram pela introdução de sopas instantâneas no sul da Europa, de forma a adaptarem-se aos gostos locais. A escolha da área geográfica onde se pretende actuar é assim muito relevante.

O produto tem que se encontrar de acordo com as três dimensões atrás citadas: área geográfica, necessidades a servir e clientes a atingir.

Quando a “Zara” decidiu entrar em Portugal, por certo não escolheu indiscriminadamente abrir lojas em outros países Europeus com os mesmos produtos. Quando chegou a Portugal sabia quais eram os produtos que melhor serviam o consumidor alvo a atingir e as necessidades a satisfazer.

Do mesmo modo os fabricantes de fraldas para idosos incontinentes têm como alvo clientes previamente definidos e localizados.

Também os clientes da “Zara” não esperam aí encontrar os produtos que encontrariam numa “Rosa & Teixeira”.

A visão estratégica, consiste na habilidade de interpretar adequadamente o meio ambiente e nele detectar as ameaças a serem neutralizadas ou evitadas, bem como as oportunidades a aproveitar. A visão estratégica deve estar acompanhada da capacidade de acção, com vista a pôr em execução o que pode ser visualizado.

Para alcançar a cultura estratégica da sua empresa, Vanin (*apud* CASTOR, 2008) é da opinião que o empresário, e mais especificamente o da PqE, precisa livrar-se do quotidiano, deixar um pouco o dia-a-dia do negócio e pensar nele e na sua organização como um todo, olhar para fora e descobrir que ameaças e oportunidades se apresentam. Unir-se, se possível, a outros empresários do ramo e da mesma cadeia de valor, para diminuir custos e riscos, é outro caminho apontado, pois o esforço conjunto poderá potenciar uma diferenciação vantajosa do grupo constituído. O objectivo deve ser aumentar a capacidade e desenvolvimento tecnológico tão necessários à longevidade das organizações e ainda distantes da realidade de micro e pequenas empresas.

O empresário da PqE não pode tornar-se refém do quotidiano, passar o tempo todo a apagar incêndios, a correr atrás do banco, a procurar clientes ou fornecedores que os tratam mal porque são pequenos.

A agir assim, não faz o essencial, que é pensar sobre o seu negócio, e as modificações na sociedade e na economia, que é onde eles encontrarão

oportunidades para se desenvolver e identificar ameaças que podem destruí-los e que por isso necessitarão debelar.

A criação de uma cultura estratégica é essencial para o sucesso de um plano estratégico. Mas uma mudança cultural, em geral, necessita de tempo. Necessita por isso de criar a sua própria cultura.

Uma cultura estratégica forma-se praticando a gestão estratégica, observando os erros cometidos e os sucessos alcançados e corrigindo os cursos de acção. Assim deve exercer uma liderança salutar, apresentando com transparência os seus propósitos, bem como a disposição de repartir os eventuais frutos do sucesso com os seus colaboradores. Mas, fundamentalmente, é necessário treinar, capacitar as pessoas, coisa que muito empresário não faz sob a alegação de que gastará dinheiro com o funcionário e depois ele vai trabalhar para o concorrente, o que é um equívoco enorme.

Tal como a maioria dos conceitos em estratégia, a cultura estratégica tem a sua origem na identificação da estratégia militar, como se poderá inferir, v.g. (por exemplo) de Ken Booth (*apud* MANSELL, 1994, p.21), onde o autor afirma expressamente o seguinte: “*Strategic Studies is concerned with understanding and explaining the military dimension of International Relations*”.

Negociar, como referido, é fazer o que se sabe, de modo competente, negando o ócio. Embora tudo tenha começado com o livro sobre estratégia de Igor Ansoff (1965), a difusão do conhecimento sobre o assunto intensificou-se apenas a partir dos anos de 1970. Seguiu-se então uma explosão de demanda por livros e serviços do que passou a denominar-se planeamento estratégico.

Mais recentemente passou-se para uma nova fase, onde não é mais usada a palavra planeamento, ficando só a palavra estratégia com conceitos amadurecidos pelo tempo. Em pouco tempo, acumulou-se grande quantidade de conhecimentos e hoje há uma enorme bibliografia disponível.

Rápido foi o crescente nível de exigência das empresas, que queriam cada vez mais orientar as suas acções, protegendo a sua posição no mercado e crescer. Nos últimos anos, os gestores passaram a viver mais intensamente o problema da

definição das estratégias das suas empresas; e já não aceitam, sem espírito crítico e reajustamentos, as orientações sobre planeamento estratégico propostas por especialistas.

Mintzberg (2000) afirma que pode ser que não haja uma definição simples de estratégia, mas existem algumas áreas gerais de concordância a respeito da natureza da estratégia. Assim, para o autor, a estratégia: tem que possuir uma **estrutura** sólida e bem definida e adequada à opção **estratégica** assumida de modo a otimizar: **(i)** a coordenação de funções, **(ii)** as sinergias internas, **(iii)** as relações entre pessoas e processos, **(iv)** o fluxo de informações, **(v)** a especialização, **(vi)** a autonomia e **(vii)** a delegação de funções. Diz respeito tanto à organização como ao ambiente; é complexa, pois mesmo considerando que as mudanças remetem a novas circunstâncias para a organização, a essência da organização deve permanecer coerente e preservar os seus valores. Implica questões de conteúdo e processo; que podem diferir entre si; em níveis diferentes na organização; envolvendo vários aspectos conceituais e analíticos, mas sempre preservando a identidade da empresa.

Já a **decisão** transforma ideias, sentimentos e ambições das pessoas em acções estratégicas. Como uma decisão é prever, planear estrategicamente, envolve risco. Como as pessoas decidem com base em motivadores lógicos, racionais, intuitivos e emocionais, os planos devem ser sempre utilizados como estruturas de suporte às decisões nas empresas. A não existir alinhamento entre a estratégia definida e o modelo decisório assumido pela empresa, a implementação da estratégia será, no mínimo, muito dificultada.

O planeamento estratégico, para Pfeiffer (2000), tem dois propósitos: por um lado, pretende concentrar e direccionar as forças existentes dentro de uma organização, de tal forma que todos os seus membros trabalhem focados na mesma direcção; por outro lado, procura analisar a envolvência, o posicionamento, da organização, ou seja, o ambiente externo, e adaptá-la a ele, para que seja capaz de reagir adequadamente aos desafios que tiver. A intenção é que a organização conduza o processo de desenvolvimento para não ser conduzida por factores externos, não controláveis.

Observa-se, portanto, que a importância para a questão da necessidade de adopção de novos parâmetros na definição da estratégia para a tomada de decisão, decorre, entre outros factores, da intensificação da utilização de novos modelos de gestão, em função das mudanças de paradigmas no mundo actual. Essas transformações estão a fomentar alterações profundas nos ambientes de todas as organizações, especialmente nos campos económico, social, tecnológico, cultural e ambiental.

Argumenta-se que, na sua concepção básica, a parceria estratégica flexível, conforme explicitada ao longo deste ensaio apresenta-se como um processo adequado para mobilizar as empresas a procurar acordos e parcerias necessárias, entre todos os seus *stakeholders* para atingir os seus objectivos, num ambiente cada vez mais instável e competitivo.

Essas parcerias devem ser entendidas como vantajosas para todos os actores envolvidos nas suas construções. Nesse sentido, Klotzle (2002, p. 85) sublinha que:

A formação de alianças estratégicas internacionais não se estende, por sua vez, somente aos países industrializados. Diversas parcerias internacionais vêm sendo feitas entre empresas multinacionais e empresas de países emergentes ou mesmo entre firmas oriundas de países em desenvolvimento.

Observa-se que, no contexto de relações internacionais, a globalização tem proporcionado o surgimento de novas formas de cooperação e competição entre as empresas, o que gera novos desafios à política de competição, no contexto institucional das economias emergentes. Alianças estratégicas transnacionais podem criar condições restritivas à competição doméstica às demais empresas nessas economias. Logo, o ambiente institucional dessas economias deve assegurar condições nas quais os novos entrantes possam incrementar a sua competitividade, proporcionando superação às desvantagens cumulativas de competitividade (Unctad, 1997).

Diante desse cenário, formulamos a seguinte pergunta: - os efeitos das mudanças de paradigmas no cenário mundial estão a exigir uma nova forma de implementação da gestão estratégica e do planeamento estratégico pelas organizações?

A necessidade de se estabelecer uma parceria estratégica flexível, seja entre Estados-nação, países e organizações multilaterais, governo e sector privado, entre outras, deve ser delineada num diagnóstico consistente. Assim, o plano estratégico a ser adoptado consiste em objectivos e acções estruturados numa base temporal para realizar estes acertos. As decisões a um nível estratégico, baseadas no instinto, intuição ou voluntarismo, no mundo contemporâneo, não podem mais ser adoptadas, sob o risco de fracasso e prejuízos.

Entendemos que a utilização da gestão estratégica e do planeamento estratégico pode contribuir de forma efectiva para que essa nova forma de concretizar parcerias seja realizada de forma consistente. Pressupomos, ainda, que o planeamento estratégico se apresenta como uma ferramenta e uma técnica para encontrar o caminho que leva aos objectivos desejados por qualquer organização. Por meio da utilização do planeamento estratégico é que se consegue alcançar os objectivos identificados e definidos pelos actores envolvidos numa negociação de parceria estratégica flexível.

Observa-se que as alterações no quadro mundial decorrentes das mudanças de paradigmas estão a evidenciar a necessidade de uma reformulação na forma de utilização da estratégia. Entendemos que a adopção inadequada dessa “ferramenta” está a contribuir para provocar distorções e prejuízos no processo de estabelecimento de parcerias que, em princípio, deveriam contribuir para reduzir os riscos e evitar crises, instabilidades e prejuízos económicos, políticos e ambientais para os países, instituições multilaterais, organizações públicas e privadas.

Assim, a retoma da importância da estratégia - tanto no sector privado como no público - decorre, entre outras razões, pela necessidade de dominar o contexto do acordo ou parceria a ser adoptada, com a maior amplitude possível, bem como pela utilização de novos modelos de gestão em função das mudanças de paradigmas no mundo. Essas transformações estão a fomentar alterações profundas nos ambientes de todas as organizações públicas e privadas, especialmente nos campos económico, social, tecnológico, ambiental e cultural

Para diferentes autores, entre os quais McCraw (1998), as decisões estratégicas referem-se às definições dos principais objectivos da empresa no longo prazo. Para

Davidson (1988), a estratégia é um curso específico de acção, que sinaliza precisamente como uma empresa está a utilizar os seus recursos com o fim de alcançar os seus objectivos pré-estabelecidos. Para Ansoff (1984), a adopção dos planos de longo prazo ocorreu quando se acreditava que o futuro poderia ser previsto a partir da extrapolação do crescimento passado.

Horwitch (1988), por sua vez, argumenta que o bom planeamento deveria ter algumas características essenciais como ser orientado para os objectivos e baseado na informação disponível e nas expectativas do ambiente, bem como cumprir de forma integrada funções básicas como obter resultados mediante a atribuição de responsabilidades e tarefas específicas. Mintzberg (1990) sustenta que no planeamento estratégico a estratégia é tomada como uma intenção deliberada, traduzida num plano formal, como resultado de um consistente trabalho de análise.

Uma estratégia de negócio tem diversas características específicas. O processo de formulação da estratégia não resulta, por isso, em qualquer acção imediata. Em vez disso, estabelece as direcções gerais nas quais a posição da empresa crescerá e se desenvolverá. Portanto, a estratégia deve ser usada para gerar projectos estratégicos através de um processo de procura contínua. O papel da estratégia, nessa busca é, primeiro, o de focalizar a atenção em áreas definidas pela estratégia e, em segundo lugar, o de excluir as possibilidades não identificadas que sejam incompatíveis com a estratégia.

Para Ansoff (1990; 1993), somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro planeamento estratégico. A grande maioria das organizações continua a empregar as antiquadas técnicas do “planeamento de longo prazo”, que se baseiam em extrapolação das situações passadas.

Já para Porter (1986), toda a empresa possui uma estratégia competitiva, implícita ou explícita. A estratégia competitiva é a combinação dos fins (metas) que a empresa busca e os meios (políticas) pelos quais a empresa os procura atingir. Para o autor, a essência de uma estratégia competitiva é relacionar a empresa com o meio ambiente. A estrutura organizacional tem uma forte influência na determinação das regras competitivas assim como das estratégias potencialmente disponíveis à

empresa. Forças externas ao mercado afectam sempre as empresas. O que irá distingui-las é a habilidade destas em lidar com essas forças.

Porter (1986, 1989, 1991, 1997) enfoca a sua teorização e empirismo estratégico na **análise estratégica**, pois para ele esta reúne todas as acções estratégicas elencadas (identidade, estrutura e decisão estratégicas), devendo dotar-se das ferramentas próprias que possibilitem uma formulação estratégica adequada, ou seja possibilite à empresa a forma como quer estar – segmentação –, o modo como deseja ser percebida e evidenciar a sua imagem – posicionamento – bem como onde irá obter o mercado *target* que pretende – fontes de mercado.

Ao tratar do tema estratégia, Porter (1986) formula um modelo para a análise de estratégias competitivas, apoiado em cinco dimensões: a *ameaça de novos entrantes*; o *poder dos fornecedores*; a *ameaça de produtos e serviços substitutos*; o *poder dos clientes*; a *rivalidade entre os competidores (concorrentes)*. Para ele, o cenário emergente de competitividade, exige acções pró-activas, a nível da definição dos domínios de actividade, que obtenham êxito para vencer essas cinco forças condicionadoras.

Posteriormente, Porter (1996) assinala que a busca de eficiência operacional, embora necessária, não devia ser entendida como estratégia. Para aquele autor, a estratégia competitiva, onde se realça o posicionamento estratégico, significa uma opção deliberada de um conjunto diferenciado de actividades, em relação aos concorrentes, para a entrega de um produto ou serviço de valor único.

Para enfrentar as cinco forças competitivas, Porter (*apud* SOUSA, 1986, p.25), propõe três abordagens estratégicas genéricas, potencialmente bem sucedidas para superar as outras empresas numa mesma linha de negócio ou diversificado. Estas estratégias genéricas são consistentes para que uma organização crie uma posição defensável no longo prazo e exceda o desempenho dos seus competidores numa indústria. As estratégias genéricas para lidar com as forças competitivas são: (i) liderança nos custos; (ii) diferenciação; (iii) enfoque⁷.

⁷ Apesar de ser teoricamente possível que uma organização adopte mais do que uma estratégia, são raros os casos em que a adopção de duas estratégias, em simultâneo, seja bem sucedida (Porter, 1980). Uma estratégia de diferenciação implicará comumente o abandono de uma estratégia de liderança nos custos; as actividades requeridas para conceber um produto tido como único são inerentemente custosas (e.g., *research*, alta qualidade

A estratégia de *liderança nos custos* é alcançada através de um conjunto de políticas funcionais tais como a perseguição vigorosa de reduções nos custos (e.g., economias de experiência⁸ e de escala), controlo apertado de despesas ou a minimização de custos em áreas como investigação e desenvolvimento (I&D), vendas ou publicidade. Nesta estratégia competitiva a empresa centra assim os seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento etc., e tem no preço um dos principais atractivos para o cliente.

A segunda estratégia genérica (*diferenciação*) refere-se à capacidade da organização conceber um produto que é tido como único no mercado. As abordagens possíveis para alcançar a diferenciação podem assumir várias formas: notoriedade da marca, características do produto, serviço pós-venda ou domínio tecnológico. A opção pela estratégia competitiva de diferenciação faz assim com que a empresa invista mais em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado, qualidade, etc., com a finalidade de criar diferenciação para o consumidor.

A estratégia genérica de *enfoque* centra-se num grupo particular de clientes, segmento de linha do produto ou mercado geográfico. Esta estratégia reside na premissa que a organização serve o seu mercado *target* restrito de uma forma mais eficiente ou eficaz que os seus competidores que competem em mercados abrangentes i.e. (isto é), almejando todos os segmentos de mercado. A organização serve as necessidades do seu mercado restrito através de uma estratégia de diferenciação ou da liderança nos custos. A estratégia competitiva de foco significa escolher um alvo restrito, no qual, por meio da diferenciação ou do custo, a empresa se especializará atendendo a segmentos ou nichos específicos.

A adopção de qualquer estratégia competitiva tem, no entanto, os seus riscos e as suas armadilhas.

das matérias-primas). No entanto, um caso que infirma esta asserção de Porter é o da famosa indústria electrónica japonesa nas décadas de 70 e 80.

⁸ Diminuição dos custos unitários de um produto através da aprendizagem de maneiras mais eficientes de desempenhar as funções (Freire, 1997).

Na estratégia de custos, as principais armadilhas são: a excessiva importância que se dá à fabricação, a qual pode criar uma rigidez, nos recursos humanos (RH), máquinas e instalações, que dificulte, ou mesmo impossibilite, a diferenciação; a dificuldade de se estabelecer um critério de controlo de custos; e mais importante, que apareça um novo concorrente com nova tecnologia, novo processo e “abocanje” parcela significativa de mercado ou o mercado passe a valorar o produto por critérios diferentes.

Na estratégia de diferenciação, as principais armadilhas são representadas pela diferenciação excessiva, pelo preço *premium* muito elevado, por um enfoque exagerado no produto e pela possibilidade de ignorar os critérios de sinalização dos seus principais *stakeholders*. Tal sucede mais frequentemente que o previsível porque, em muitos casos, as empresas “esquecem-se” do ciclo de vida natural dos seus produtos, desperdiçam os *cash-flows* obtidos, tornam rígidas as suas estruturas internas, perdem mercado, são ultrapassados pelos seus concorrentes ou deixam de ter condições de acesso, em condições rentáveis a fontes de financiamento estáveis.

Na estratégia de foco o risco é de o segmento escolhido não propiciar massa crítica que permita à empresa operar e posicionar-se estrategicamente de forma correcta.

A implementação destas estratégias competitivas genéricas requer diferentes recursos e valências, sendo que cada uma delas implica sistemas organizacionais díspares. Também por isso se explica que, muito dificilmente, as estratégias genéricas sejam adoptadas em concomitância.

Segundo Wiseman (1984) o primeiro e mais alargado conjunto de opções deriva da selecção de um alvo estratégico no qual será focada, na análise concorrencial, a vantagem competitiva. Este alvo estratégico poderá ser uma de três hipóteses: fornecedores, clientes ou concorrentes. Depois de seleccionado o alvo estratégico, o autor, sugere três impulsos estratégicos: *diferenciação*, *custo* e/ou *inovação*. Daqui sairão várias opções possíveis para obter vantagens competitivas: *diferenciação*, *custo* e/ou *inovação* pretendidos para enfrentar ou negociar com fornecedores, clientes ou concorrentes.

Hamel & Prahalad (1995) afirma que não basta que uma empresa diminua de tamanho e ou aumente a sua eficiência e rapidez; por mais importantes que sejam essas tarefas, ela também precisa ser capaz de se reavaliar, regenerar as suas estratégias centrais e reinventar o seu sector. Em suma, uma empresa precisa ser capaz de ser diferente, de se diferenciar e posicionar junto das fontes de mercado pretendidas.

A inércia competitiva também tem como principal aliada a falta de resposta competitiva. As empresas ignoram, ou recusam-se a entender e a acreditar no que está a acontecer no cenário externo. (lembremo-nos do caso dos têxteis e do calçado, da cerâmica, ou das ferragens, entre muitos outros, nesta última década). Porém, algumas razões provocam essa inércia.

Olga e Jane (1997) ao abordarem as principais razões da falta de competitividade apontam cinco pontos críticos, inter-relacionados, que representam os grandes desafios a serem superados para uma empresa começar a pensar em competitividade e dar resposta competitiva aos desafios que se lhe apresentam: (i) resistência à mudança; (ii) inadequação das medidas de desempenho; (iii) miopia quanto a considerações tecnológicas; (iv) ausência de integração entre funções organizacionais e (v) perda do foco no negócio. Tudo isto exige uma nova visão quanto ao foco, acção, meios, objectivos, mentalidade, interesse, situação, dimensão e orientação do produto e as necessidades do mercado.

Quanto mais rápida uma empresa for a identificar os seus elementos diferenciais, adaptando as suas estratégias ao mercado concorrente, mais hipóteses terá para inovar no seu sector e no dos seus *target*.

Para Lorange e Vancil (1976), não existe uma metodologia universal de planeamento estratégico, porque as empresas diferem umas das outras, em tamanho, em tipo de operação, em forma de organização, em filosofia, em estilos de gestão e acima de tudo, no tipo de pessoas que a compõem.

Coube a Mintzberg e Waters (1985) definir as estratégias emergentes, em contraposição às estratégias deliberadas, como sendo aquelas estratégias formadas (que emergem) na organização, na ausência de uma intenção prévia. Sustentam,

aqueles autores, ser possível que um processo de formulação de estratégia, altamente deliberado, contribua para desviar a organização de actividades prospectivas, o que não ocorre com as estratégias emergentes. Registe-se que, na mesma linha dos estudos daqueles autores, é de destacar o trabalho de Avenier (1997), que formula a estratégia tateante, que se caracteriza pela possibilidade de múltiplas idas e vindas entre a visão estratégica e as acções estratégicas.

A passagem do planeamento estratégico para a gestão estratégica argumenta Mintzberg (1990), não implicou uma mudança radical em termos do pensamento sobre estratégia organizacional. Para aquele autor, houve apenas a incorporação do planeamento estratégico à gestão estratégica, como um de seus componentes ou ferramentas. Dessa forma, o planeamento estratégico deixou de ser o elemento principal do processo.

Argyris e Schon (1993), por sua vez, argumentam que toda acção deliberada tem base cognitiva. Essa base cognitiva reflecte normas, estratégias e considerações ou modelos do mundo que reclamam por uma validação geral. Dessa forma, a aprendizagem humana precisa ser aceite como a construção, teste e reestruturação de certo tipo de conhecimento. A acção e a aprendizagem humana podem ser dispostos no conjunto mais amplo do conhecimento.

Prahalad e Hamel (1990), no seu estudo sobre competências essenciais da organização, sustentam que muitas companhias despendem grande quantidade de energia simplesmente para reproduzir as vantagens de qualidade e custo apresentadas pelos seus concorrentes. Para aqueles autores as estratégias devem ser focalizadas nas competências essenciais da organização – *core business* – procurando, assim, aperfeiçoar o que a organização sabe fazer bem.

Assim, a adopção de estratégia é uma medida essencial em qualquer tipo de organização, seja privada, pública ou do terceiro sector, não importando o seu porte. Observa-se que a organização actual de uma empresa ou de um órgão governamental é o resultado da estratégia que adoptaram. É preciso considerar que todos os recursos de que uma empresa privada ou uma instituição pública dispõe, como, por exemplo, os recursos financeiros, infra-estrutura, suporte tecnológico,

máquinas e equipamentos, recursos humanos, entre outros, são decorrentes das decisões estratégicas que foram implementadas ao longo de sua trajetória.

A tomada de decisão, na definição de uma parceria estratégica, constitui uma acção que requer conhecimento técnico, lógica, dados e informação disponíveis equacionando as alternativas possíveis. Nesse sentido, a teoria das parcerias estratégicas, apoiada na teoria da decisão, trata da tomada de decisões racionais e consistentes em situações de incerteza, fornecendo um conjunto de conceitos e técnicas para apoiar a decisão dos actores envolvidos na negociação.

Numa parceria estratégica as directrizes que ajudam a eleger as acções adequadas para viabilizar as aspirações dos países, instituições multilaterais e das organizações públicas e privadas devem ser entendidas como um meio para estabelecer o propósito desses actores, definindo os objectivos, programas de acção e prioridades na concessão de recursos.

A necessidade de se estabelecer uma parceria estratégica fica evidenciada com uma análise do ambiente, entendido como o esforço desenvolvido para identificar oportunidades, ameaças, forças e as fragilidades que impactam nos países, instituições multilaterais e nas organizações públicas e privadas (Matias-Pereira, 2001). Assim, essas variáveis podem ser entendidas da seguinte forma (normalmente esquematizados através de uma matriz denominada de *SWOT*):

. Oportunidades (do inglês *Opportunities*) são variáveis externas, actuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas pelos países, instituições multilaterais e organizações públicas e privadas, podem resultar em benefícios recíprocos significativos.

. Ameaças (do inglês *Threats*) são variáveis externas, actuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pelos países, instituições multilaterais e organizações públicas e privadas podem resultar em prejuízos de diferentes dimensões.

Forças (do inglês *Strengths*) são características dos países, instituições multilaterais e organizações públicas e privadas da empresa, que podem ser potencializadas para otimizar o seu desempenho.

Fraquezas (do inglês *Weaknesses*) são características dos países, instituições multilaterais e organizações públicas e privadas da empresa, que devem ser amenizadas, por meio de parcerias estratégicas flexíveis, para evitar impactos negativos sobre o seu desempenho.

O caminho mais indicado para entender o conceito da análise SWOT é buscar directamente a sua fonte: *The concept of corporate strategy*, do próprio Kenneth Andrews. Porém, uma leitura superficial dessa fonte frustra os mais afoitos por definições precisas e modelos práticos, pois o autor não faz nenhuma referência directa à análise SWOT em todo seu livro.

Segundo Tarapanoff (2001) esta matriz recolhe toda a informação obtida na primeira fase - relativa aos factores externos (ameaças e oportunidades) e aos factores internos (pontos fortes e fracos), a partir da qual se constrói um conjunto de quatro tipos de estratégias: a) estratégias que pretendem aproveitar os pontos fortes e as oportunidades (*estratégias ofensivas*); b) estratégias que utilizam os pontos fortes para evitar as ameaças; c) estratégias que pretendem diminuir as fraquezas internas e evitar as ameaças (*estratégias defensivas*); d) estratégias que resultam das debilidades internas e aproveitam as oportunidades externas.

A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usado como base para gestão e planeamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas podendo, devido à sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um *blog* à gestão de uma multinacional.

A Análise SWOT é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. A técnica é creditada a Albert Humphrey, que liderou um projecto de pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970, usando dados da revista Fortune das 500 maiores corporações.

Figura 2 – Análise SWOT



Fonte: **Diagrama SWOT** – Origem: Wikipédia

Não há registos precisos sobre a origem desse tipo de análise, segundo Hindle & Lawrence (1994) a análise SWOT foi criada por dois professores da Harvard Business School: Kenneth Andrews e Roland Christensen. Por outro lado, Tarapanoff (2001) indica que a ideia da análise SWOT já era utilizada há mais de três mil anos quando cita em uma epígrafe um conselho de Sun Tzu: "Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças" (Sun Tzu, 500 a.C.). Apesar de bastante divulgada e citada por autores, é difícil encontrar uma literatura que aborde directamente esse tema.

Registe-se que as organizações se diferenciam de outros ajuntamentos de pessoas pela sua conduta voltada para metas. Isto é, as organizações perseguem metas e objectivos que podem ser mais bem alcançados pela acção harmoniosa das pessoas. Possuem três características importantes: conduta, estrutura e processos (Gibson; Ivancevich; Donnelly Jr., 1981).

Nesse sentido, Alvim Toffler (1980) sustenta que uma "empresa sem Estratégia é como um avião voando em plena tempestade, jogando para cima e para baixo, açoitado pelo vento, perdido entre relâmpagos. Se os relâmpagos ou os ventos não o destruírem, simplesmente ficará sem combustível".

Num contexto de aproximação no processo de estabelecer uma parceria estratégica flexível nos âmbitos público ou privado, tanto em nível internacional, nacional, regional ou local, o ponto de partida é a abordagem dos aspectos e conceitos que deverão fundamentar essa parceria, em termos de ideias, emoções, ambiência, sentimentos e benefícios recíprocos.

Nesse contexto é oportuno destacar o pensamento estratégico sobre o processo evolutivo de cooperação, abordado por Austin (2001) nos seus estudos. Este autor, ao analisar os pontos mais importantes orientados para o pensamento estratégico sobre o processo evolutivo de cooperação, destaca as seguintes dimensões estratégicas de uma parceria:

1. A mentalidade da cooperação – refere-se à potencialidade contida na postura e atitude dos actores do processo no que se refere aos relacionamentos interpessoais. Segundo Austin (2001), essa dimensão é a mais "sensível", pois são as pessoas que constroem, mantêm e possibilitam o avanço, o retrocesso e até o fracasso de uma parceria;

2. O alinhamento estratégico – abrange o grau de compatibilidade das definições e dos valores estratégicos assumidos por cada organização ao interagir na rede cooperativa, por exemplo, princípios norteadores, directrizes gerais e outros elementos que comunicam o perfil de actuação do parceiro no ambiente. Essa dimensão trata do estabelecimento de uma base sólida nos aspectos essenciais de organização da parceria. Assim, a adequada afinidade entre os parceiros nas questões estratégicas constitui o alicerce fundamental para o funcionamento seguro do processo cooperativo;

3. Valor da cooperação – como podem ser avaliados os esforços de cada parceiro, mobilizados no sentido de maximizar as competências para agregar valor ao conjunto de participantes da parceria? O senso da importância vital da actuação sinérgica é um factor determinante para obter resultados significativos e, conseqüentemente, para alcançar objectivos melhores para os parceiros;

4. Administração do relacionamento – envolve os aspectos ligados às responsabilidades da gestão da parceria que incluem acompanhamento da comunicação, desempenho, motivação etc. Trata-se, portanto, da gestão do processo de acção compartilhada, que exige o acompanhamento dos fluxos de actividades definidos, a manutenção dos mecanismos de acção e a motivação das equipas para o incremento dos resultados, ampliados pela força sinérgica dos esforços unificados e coordenados dos parceiros.

Deve-se ressaltar que, Austin (2001) refere-se a uma vasta quantidade de parcerias estabelecidas nos Estados Unidos da América, nas últimas décadas, por empresas privadas de todos os portes com entidades governamentais, comunitárias e/ou conservadoras, que realizaram importantes projectos conjuntos e produziram significativas contribuições sociais, além da obtenção de benefícios económicos para si próprias.

A efectivação do desenvolvimento sustentável, que contempla não apenas o desenvolvimento económico, mas também o social e ambiental, exige acções complexas, que não depende apenas de um único actor, no caso, o poder público. Para tornar possível uma acção conjunta dos diversos actores da sociedade será necessário a construção de uma nova relação entre o sector público, o privado e o

terceiro sector (investigação, universidades, instituições específicas, etc.), nos âmbitos local, regional, nacional e global. É preciso que cada indivíduo, empresa, instituições, governos e agências multilaterais reexaminem a sua forma de actuar e procurem interagir de forma flexível com os demais actores.

Nesse contexto, deve-se ter em conta que respeitadas as diversidades e as diferenças, é factível identificar interesses comuns nas actividades humanas, visto que a construção de um mundo melhor, menos desigual e socialmente justo, é de interesse de todos os actores envolvidos nessa tarefa.

O conceito de parceria enquadra-se no campo das redes. Assim, pode-se definir rede como a constituição de uma articulação de nós que se efectivam por meio de determinado número de conexões (Castells, 2002, p. 606 ; Dupuy, 1994, p. 145). Estes nós são à *priori* heterogéneos no tempo e no espaço. Esta propriedade é a base para a necessidade de conexões desencadeadas pela rede (Dupuy, 1994, p. 145). Deve-se ressaltar que as redes implicam numa multiplicidade de conexões e percursos alternativos com o intuito de reforçar o «poder de conexão». As redes são constituídas por regras e actores colectivos e/ou individuais para assegurar o funcionamento da estrutura na base de fontes de informação e conhecimento, recursos financeiros, logísticos e humanos e condições específicas (técnicas, económicas, sociais, políticas e ambientais).

Para Hiernaux (1997, p. 81) a parceria é uma relação entre actores “em torno da utilização de recursos e/ou descoberta de interesses comuns articuláveis”. Considera-se a existência de interesses comuns um dos elementos-chave cuja articulação é traduzida na utilização conjunta de recursos disponibilizados.

A parceria, em termos pragmáticos, é considerada um processo de negociação e definição de objectivos comuns com implicações nas respectivas tarefas. Estas podem apresentar diferentes formas em relação às intervenções tradicionais dos actores e dirigem-se às diversas necessidades do mercado em causa. Os resultados do processo decorrem da articulação das tarefas com vista ao alcance dos objectivos estabelecidos. A mudança de hábitos de trabalho na parceria pode gerar alterações organizacionais na instituição de origem (por exemplo, aplicação de regulamentos específicos). Hiernaux (1997, p. 85), pressupõe que os processos de

parceria só evoluem se os actores e respectivas instituições em parceria se modificarem ao longo dos mesmos. A adopção do princípio da responsabilidade mútua exige a definição preliminar de funções com base na especialização de cada parceiro. Este princípio implica ainda a partilha de riscos e benefícios potenciais.

Assim, a essência da parceria será uma *parceria estratégica flexível*, resultado de uma efectiva associação em que todos ganham, e nesse sentido a soma das partes é maior que a soma dos seus integrantes (Matias-Pereira, 1999, 2001).

Os esforços para definir os conceitos da “parceria estratégica flexível”, tem como referência a “teoria sobre alianças estratégicas e parcerias” que é utilizada no campo da administração, na qual as empresas percebem que só há uma forma de sobrevivência em um mundo altamente competitivo e globalizado: a união é a soma de esforços. Veja-se a este respeito as teorias dos recursos empresariais (Wernerfelt, 1984; Eisenhardt; Schoonhoven, 1996), e a teoria de aprendizagem organizacional (Osland; Yaprak, 1995).

O termo “parcerias estratégicas flexíveis” tem como propósito descrever um amplo nível de relacionamentos existentes entre as organizações, desde projectos de curto prazo, passando por relacionamentos de longo prazo, até amplas alianças estratégicas entre instituições, países e organismos multilaterais (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE); Fundo Monetário Internacional (FMI); Organização Mundial de Comércio (OMC); Banco Mundial), em que os parceiros passam a ter acesso às capacidades um do outro, aprendendo e ganhando de forma permanente com essa cooperação.

O conceito de “parceria estratégica flexível”, nesse sentido, está orientado para a transformação da realidade, procurando ideais de justiça social e paz. Pressupomos que a união de forças nos âmbitos local, regional, nacional e global, entre o sector público, o sector privado e o terceiro sector são essenciais para a transformação socioeconómica, política, ambiental e cultural no mundo.

As “parcerias estratégicas flexíveis”, têm como objectivo promover a cooperação entre duas ou mais entidades. Representam um método pelo qual os actores envolvidos podem manter as suas estratégias individuais e fortalecem-se ao

encontrarem outras organizações, instituições ou países com as quais possam cooperar.

Nesse sentido, as “parcerias estratégicas flexíveis”, exigem que os parceiros tenham uma visão no longo prazo, uma disposição de investir em relacionamento de forma sistemática. Essas parcerias devem propiciar aos seus integrantes uma maior probabilidade de sucesso naquela acção, projecto ou empreendimento. Assim, enquanto o conceito de “parceria” se propõe à união com fim específico, a “parceria estratégica flexível” conceitualmente deve ser entendida como um pacto estável e permanente.

Em geral, conforme revela a literatura, as alianças são formadas por uma vasta gama de motivações, objectivando a redução dos custos de transacção (Williamson, 1985), quer seja pela redução de custos de operação (Gulati; Singh, 1998), quer através da obtenção de vantagens competitivas (Dyer; Singh, 1998; Teng, 2000) e colaborativas (Kanter, 1994), tais como acesso a mercados e tecnologia (Hagedoorn, 1993), bem como aprendizagem (Khanna; Gulati; Nohria, 1998) e conhecimento (Doz, 1996; Mowery; Oxley; Silverman, 1996; Grant; Baden-Fuller, 2004), levando às inovações (Robertson; Langlois, 1994; Tether, 2005), além de redução de riscos na cadeia de transacções (Paulraj; Cheng, 2005) e partilha de riscos financeiros, entre outros.

No processo do pensamento estratégico a palavra de ordem é “síntese”, ou seja, a reunião de elementos concretos e abstractos num todo, que trata da complexidade de um grande volume de informações, assume que os riscos inerentes são naturais e assim, faz uso, para além da razão baseada na racionalidade, de intuição para a tomada de decisão e de criatividade para o desenvolvimento de novas abordagens para problemas antigos. Ter uma estratégia significa fundamentalmente ter consistência de comportamentos ao longo do tempo.

Os adeptos do pensamento estratégico consideram que em face do dinamismo do mundo actual é preciso pensar adiante, bem como realizar adaptações ao longo do percurso, e que isto é muito difícil num processo de “planeamento formal”. Para eles, não existem estratégias puramente deliberadas e planeadas. Assim, a realização dos objectivos estratégicos só será alcançada com uma **formulação**

estratégica fundamentada em directrizes gerais, mais estáveis, e com planos de acção para o dia-a-dia emergindo ao longo do caminho.

Andrews (1965,1980), considera a formulação estratégica como o pensamento nuclear da organização, i.e. uma ideia precisa do futuro, e, aqui secundarizado por Hamel e Prahalad (1995), afirma que ela deve consistir de metas gerais que captem a essência do que a organização está a tentar fazer, o que implica que o objectivo estratégico resultante desafie a organização a ampliar as suas fronteiras e remover os obstáculos para lá dos limites actuais. A sua formulação deve vir da gestão de topo. Distingue-a da **implementação estratégica** ao considerar esta já como a acção a desenvolver, utilizando já ferramentas precisas, com objectivos específicos, i.e. tendo subjacente um conceito qualitativo e quantitativo de operacionalidade, em termos de metas a atingir.

Aqui, como estamos já a tratar de objectivos bem específicos deve haver delegação do poder, embora a gestão de topo deva manter sempre abertos os canais de informação e, continuando a identificar oportunidades e relações na corrente de problemas e de decisões operacionais, esperar que sejam os colaboradores a propor soluções para os problemas que surjam e poder ouvir deles “o nós fizemos isto”. “Isso” é a chave do êxito.

Apresentada a evolução das teorias estratégicas empresariais e definida a orientação estratégica para a empresa (a segmentação, o posicionamento e as fontes de mercado (v.g. área geográfica), os objectivos a longo prazo e as estratégias formuladas para a empresa), apresenta-se a fase da elaboração da programação estratégica. Aqui operacionaliza-se a avaliação estratégica definidos que estão os objectivos gerais (*o que queremos atingir?*).

Haverá que estabelecer políticas que nos vão dar orientações para a tomada de decisão, i.e. que traduzam os objectivos e as estratégias predefinidas (*como vamos fazer?*);

Programas estratégicos de actuação e definir as acções concretas que operacionalizam os objectivos, incluindo, quer a descrição das actividades a exercer, dos responsáveis das diferentes áreas, do tempo e dos custos a

suportar, quer a descrição quantitativa (unidades) do plano a executar (*quem faz?*
Qual a duração?)

Orçamento previsional (*quanto custa?*)

Por exemplo relativamente à implementação da estratégia no que concerne aos planos (o que queremos atingir?), políticas (como vamos fazer?) e programas (quem faz? Qual a duração?), julgamos poder parcialmente responder pelas conclusões extraídas do caso prático desenvolvido no estudo de caso, no que respeita às acções concretas a implementar. Genericamente teríamos (Quadro 2):

Quadro 2 – Programação Estratégica

AVALIAÇÃO e PROGRAMAÇÃO ESTRATÉGICAS								
Objectivos		Curto prazo por função				=>Estabelecer objectivos funcionais		
Planos	A nível estratégico	Marketing / segmentação estratégica / produção / financeiro / Recursos Humanos / posicionamento estratégico / fontes de mercado						
		MKT	SEGMENTAÇÃO	PRODUÇÃO	FINANCEIRO	RH	POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	FONTES DE MERCADO
Políticas	A nível operacional	Preço	Stocks	Stocks	Financiamento	Recrutamento	Diferenciação	Localização
		Produto	Qualidade	Qualidade	Crédito	Seleção	Produtividade	geográfica
		Promoção	Manutenção	Manutenção			Inovação	
		Distribuição		o.			DNP	
							<i>Time-to-market</i>	
							<i>Target Costs</i>	
							Liderança	
							Pelos custos	
Programas	VENDAS -promoção...		PRODUÇÃO - qualidade...		R.HUMANOS - formação...			
Orçamentos	VENDAS		PRODUÇÃO		FINANCEIRO		COMPRAS	
Regras	POR SECÇÕES – As férias são todos os anos em Agosto; etc.							
Organograma	FUNÇÃO		PRODUTO		CLIENTE		MATRICIAL	
Controlo	ORÇAMENTAL				"TABLEAU DE BORD"			

Fonte: Elaboração própria

Richardson (1992) refere que o processo de Programação deve ser efectuado "passo a passo", o qual poderemos eventualmente sintetizar como indicamos:

1. Iniciado com a recolha de dados históricos da empresa (3 a 5 anos);
2. Comparação dos indicadores obtidos com os dos concorrentes;

3. Definição dos objectivos para os próximos 3 a 5 anos e mais objectivamente, para o ano seguinte;

4. Elaboração de um conjunto de orçamentos (Vendas, Produção, Recursos Produtivos, Demonstração Resultados Previsionais, Orçamentos de Tesouraria, Balanços Previsionais), e análise “à posteriori” dos desvios verificados.

A partir da fase de “programação estratégica” começamos a utilizar a Gestão Financeira, como instrumento estratégico e operacional da Estratégia Empresarial.

Para promover comportamentos junto dos *targets*, alinhados com os objectivos da empresa, terá assim de dotar-se de ferramentas adequadas, que lhe permitam conhecer o mercado, através de estudos de mercado, previsões ou tendências, fontes de informação, *benchmarking*, ou intuição com base na experiência, no qual o *marketing*, como se verifica, tem um papel essencial. Este sistema ajudará a formular a estratégia, estratificando os *targets* (segmentação), distinguindo-a dos seus concorrentes (posicionamento estratégico) e definindo as áreas de mercado onde irá conquistar clientes e obter resultados, as empresas com quem irá concorrer, bem como identificar as oportunidades potenciais de negócio (fontes de mercado).

Através do *marketing* serão utilizadas as variáveis que se elegeram para alcançar o posicionamento pretendido, respeitando os constrangimentos orçamentais (económicos e financeiros).

A história do *marketing* está ligada à separação progressiva do conhecimento de marketing, das práticas de mercado. O seu nascimento como um corpo distinto de conhecimento, localizado entre a oferta e a procura, mas também, entre a ciência e a prática, muda toda a perspectiva. O *marketing* surge como uma disciplina alternativa da economia de mercado, favorecendo a circulação do conhecimento, a melhoria dos conceitos e ainda, a implementação de novas ideias e práticas.

Drucker (2006) define-o como o processo através do qual a economia é integrada na sociedade para servir as necessidades humanas. Já Levit (1990), numa perspectiva mais empresarial, define-o como o processo de atrair e manter clientes,

enquanto Kotler (1996) encara-o como uma orientação da administração que visa proporcionar a satisfação do cliente e o bem estar do consumidor a longo prazo, como forma de satisfazer os objectivos e as responsabilidades da organização.

Por outro lado, essas transformações são capazes de renovar não somente a identidade social dos intervenientes no processo do marketing, mas também de modificar a orientação geral das actividades económicas.

Os objectivos do *marketing* têm que estar totalmente vinculados aos objectivos da organização em que ele está inserido. Se a organização pretende a perenidade, gerar lucros deve ser temperado com a preocupação pelos valores humanos e sociais. Parece ser uma tendência do materialismo voltado para o humanismo, e as empresas que tomam a sério essa mudança terão que ficar mais atentas aos objectivos de longo prazo mais que os de curto prazo. Além disso, os especialistas em *marketing* devem estar mais preocupados com a qualidade do relacionamento com o mercado do que com os produtos que produzem.

Os objectivos de curto prazo, além dos resultados sociais das organizações, podem ser definidos em termos financeiros, de volume ou de participação de mercado.

Para Kotler (2010 *apud*, SERRALVO e FURRIER, 1996, p. 234), “o ponto central do *marketing estratégico* moderno pode ser descrito como *marketing* SAP – *segmentação, alvo e posicionamento*.”

Blankson (2010 *apud*, SERRALVO e FURRIER, 2001, p.1) atesta que uma análise da literatura indica claramente que o conceito de posicionamento é importante tanto para os mercado de consumo quanto corporativo e é considerado tanto por académicos quanto praticantes de *marketing* como um dos elementos-chave da gestão de *marketing* moderna. Blankson (Id., p. 5) cita alguns trabalhos que corroboram a importância da aplicação do conceito nas estratégias de *marketing*: em Fisher (1991), verifica-se que uma posição diferenciada gera maiores retornos em rentabilidade; McAlexander *et al.* (1993) também afirmam que a selecção de estratégias de posicionamento tem correlação significativa com a *performance* financeira; Porter (1996) suporta a relação entre posicionamento e as

perspectivas de longo prazo da empresa; enquanto Alden (1999) conclui pela emergência de uma “cultura de posicionamento global de consumo” como ferramenta a ser utilizada em multinacionais.

Os conceitos de *marketing* e posicionamento muitas vezes sobrepõem-se e geram alguns equívocos, enquanto instrumentos no processo da formulação estratégica, pois ambos estão no mesmo plano estratégico, complementando-se, embora visando, muitas vezes, objectivos específicos distintos.

Será no tema posicionamento estratégico e nas variáveis necessárias para o enquadrar que se concentrará a partir de agora a integração estratégica elencada.

2.1.1 A importância da embalagem nos *target*

De acordo com Monte (1998 *apud* CAMPOS e NANTES, 2010, p. 42), Santos e Castro (1998), a embalagem posiciona o produto para enfrentar a concorrência, cria e reforça a imagem e contribui decisivamente para aumentar o lucro. A embalagem pode representar, portanto, o factor de diferenciação entre vários produtos da mesma categoria, oferecendo importante vantagem competitiva. Seragini (1995) destaca a importância das embalagens no sentido de gerar a identidade do produto, ao mesmo tempo que funciona como um poderoso instrumento de venda.

Para Costa Santos (1991):

A estratégia correcta a ser adoptada, consiste em associar o uso de tecnologia com a procura do mercado. Ao mesmo tempo que é necessário utilizar toda a tecnologia disponível, é preciso também estar receptivo às necessidades do público consumidor, pois é o mercado que define as tendências dos produtos, determinando o sucesso ou o fracasso dos mesmos. Dessa forma, os bons resultados estão directamente relacionados à capacidade de compreender e atender adequadamente as necessidades dos clientes e consumidores finais.

Segundo Kotler (1998) vários factores têm vindo a aumentar a utilidade da embalagem como ferramenta de *marketing*. Os factores são: (i) no auto-serviço - deve atrair a atenção do consumidor, descrever as características, criar confiança e produzir

visão global favorável, para que o consumidor escolha o produto e não o outro ao lado. Neste item Gurgel (2001) também acrescenta que a embalagem, junto com a promoção do produto, irá fazer o papel da venda; **(ii) afluência dos consumidores** - a conveniência, aparência, confiabilidade e prestígio de melhores embalagens justificam um preço maior; **(iii) oportunidade de inovação** - as embalagens inovadoras podem trazer uma vantagem maior ao consumidor e assim aumentar as vendas.

Um processo de criação de valor por meio de uma orientação para o “design”, entendendo as tecnologias disponíveis, observando os utilizadores, verificando oportunidades de inovação, é efectuar testes com protótipos envolvendo os consumidores e implementar as inovações (HSM Management, 2006).

Um factor importante que o profissional de *marketing* não deve ignorar é que o desenho correcto das embalagens não basta, é necessária uma abordagem multidisciplinar no desenvolvimento não só da embalagem, mas do produto também.

O enfoque logístico considera mais as questões de movimentação e armazenagem, Moura e Banzato (2003) apontam quatro necessidades básicas da embalagem dentro do enfoque logístico: (i) - protecção ao produto, (ii) - conveniência para movimentação e armazenagem, (iii) - facilidade de identificação; (iv) - proporcionar segurança.

Gurgel (2001) sob o ponto de vista de projecto de produto e de gestão de produto atribui funções muito interessantes à embalagem: (i) - tecnológicas, tais como a mecânica, a física e a química; (ii) - mercadológica, relacionada à actividade de vendas e com a embalagem de apresentação e de comercialização; (iii) - económica, relacionada com os custos de embalagem e de acondicionamento.

O autor ainda destaca que em alguns casos a embalagem é mais cara do que o produto em si. Pode-se acrescentar que hoje em dia os custos do serviço logístico (incluindo a embalagem) e de promoção pode em muito ultrapassar o valor do produto, como é o caso dos refrigerantes (Etco, 2004).

Podemos destacar que existem dois aspectos importantes relacionados com os

custos da embalagem (Gurgel, 2001): **(i) super-embalagem**: resultado de uma embalagem mais cara e sem proveito, onde o consumidor poderá pagar um valor adicional e não reconhecendo o valor agregado não compra; **(ii) sub-embalagem**: quando os danos (perdas) no processo logístico são excessivos.

Pode-se também acrescentar além do caso acima exposto pelo autor os casos de reclamação do consumidor final quando a embalagem deficiente provoca danos, v.g., desembalar fogões pelo lado da tampa de vidro ou virar a tampa de vidro para baixo por falta de informação (instruções e marcações claras no lado externo da caixa).

Atender que a informação ao consumidor é diferente da informação industrial, que possui códigos e símbolos, e as pessoas que não são da área poderão não entender.

No *marketing* industrial, de negócios para negócios ou *business-to-business* (B2B), a embalagem é tratada de maneira um pouco diferente do que aquela para o consumidor final.

Segundo Siqueira (1992) as embalagens unitárias ao consumidor final podem ser transportadas dentro de outras embalagens, a embalagem industrial, também relatado por Kotler (1998) que explica que pode haver uma embalagem secundária com um conjunto de embalagens primárias (ao consumidor) e por sua vez a embalagem para embarque que é composta por um conjunto de embalagens secundárias, esta embalagem de embarque que Kotler cita é a embalagem da logística, também conhecida como embalagem de transporte (Moura e Banzato, 2003).

Bowersox e Closs (2001) explicam que geralmente as embalagens são classificadas como descrito acima, uma embalagem ao consumidor com foco no *marketing* e outro tipo de embalagem industrial cujo foco é na logística.

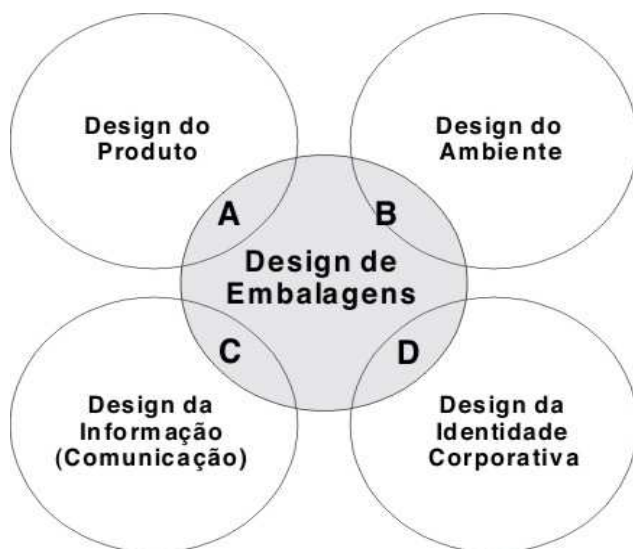
No processo de criação da embalagem “O ideal é que a engenharia de embalagem trabalhe juntamente com a de produtos. Às vezes, é preferível mudar o projecto do produto do que gastar em uma embalagem onerosa” (MOURA e BANZATO, 2003).

Pela multiplicidade de usos e mercados, o papel ainda representa o meio fundamental de comunicação entre as pessoas, empresas e especialmente na área educacional, como os papéis de jornal e papéis de imprimir e escrever. Não menos importantes, encontram-se ainda, os papéis para usos comerciais, como embalagens de papel ou papelão e os papéis para usos sanitários.

Hoje em dia é frequente um qualquer sector de actividade – das confecções às ferragens, material didáctico, laboratórios farmacêuticos, indústria alimentar, vinhos, cerâmicas, indústria automóvel, perfumaria, etc. -, utilizar embalagens em cartão que, para além de lhe garantir produtividade interna, no manuseamento do produto e facilitar a logística, sobretudo acrescenta valor ao produto que contém.

Como tal, as empresas, além de apostarem em formas, cores e impressões apelativas, exigem que a qualidade das mesmas - a cartolina, a impressão, a dobragem, o acabamento - não desvirtue, antes contribua para a boa imagem dos seus produtos. A importância do *design*, na concepção da embalagem, é evidenciada na figura seguinte:

Figura 3 – O design na concepção da embalagem



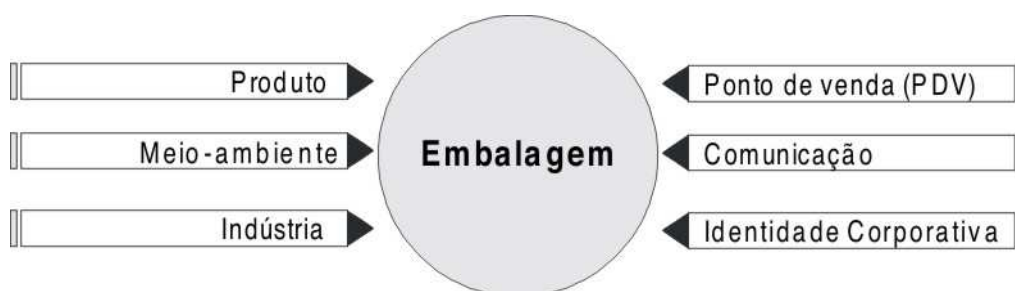
Fonte: (Pelegri e Kistmann, 2010)

A representa a interação embalagem/produto; **B** representa a interação embalagem/ambiente; **C** representa a interação embalagem/comunicação; e **D** representa a interação embalagem/identidade corporativa.

A embalagem é hoje e cada vez mais, um elemento fundamental para a promoção do produto por ela contido. Ao referirmo-nos às embalagens neste trabalho estamos a considerar embalagens que para além de acondicionar o produto, nos formatos e materiais em cartão mais diversos, servem também, e fundamentalmente, para o valorizar junto do cliente final, i.e. estamos a referir-nos às embalagens com foco no *marketing*, i.e. embalagens ao consumidor.

Simple mudanças nos hábitos dos consumidores e nas decisões de compras provocam grandes abalos no mercado de embalagens. A habilidade das empresas em perceber essas mudanças torna-se cada vez mais importante. O Departamento de *design* é um sector chave na interacção da embalagem com todos os intervenientes no produto que vai chegar ao consumidor final, como se realça da figura seguinte

Figura 4 – Áreas na elaboração da embalagem



Fonte: (Pelegri e Kistmann, 2010)

(a) *Embalagem / produto*. Esta área focaliza directamente as questões relacionadas ao conjunto produto mais embalagem. Aqui são relevados os aspectos de uso e ergonomia, bem como os factores de compatibilidade da embalagem com o produto acondicionado.

(b) *Embalagem / ponto de venda*. Esta área diz respeito à forma como a embalagem expõe o produto no ponto de venda. Deve-se considerar a apresentação da embalagem em diversos ambientes de venda, sejam estes físicos ou virtuais.

(c) *Embalagem / comunicação*. Dentro de um contexto ampliado a comunicação da embalagem abrange desde os aspectos gráficos e informativos até a forma e o material. Deve-se pensar que esta comunicação é global e que não diz respeito apenas aos aspectos visuais. Por exemplo, o emprego de um material ecologicamente correcto comunica que a empresa respeita o ambiente.

(d) *Embalagem / identidade corporativa*. Juntamente com as três áreas anteriores, esta área reforça a marca da empresa e solidifica a sua imagem. A embalagem funciona como um veículo de disseminação da identidade corporativa, traduzindo os valores desta, de forma simples e directa para o seu *target*.

(e) *Embalagem / indústria*. Aqui a Gestão do *Design* funciona como uma ponte entre as demais áreas envolvidas no desenvolvimento de embalagens. Aspectos logísticos, materiais, processos,

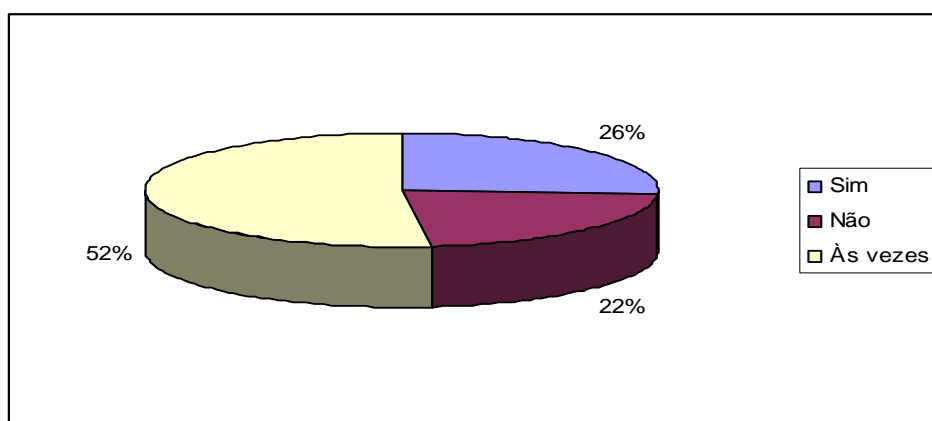
mercado e tecnologia, são apenas alguns dos factores que podem ser equalizados através do foco multidisciplinar da Gestão do *Design* em busca de soluções eficientes e inovadoras.

(f) *Embalagem / meio-ambiente*. As questões relacionadas ao ambiente permeiam todas as áreas descritas acima. Porém, devido à sua importância e à sua relevância dentro do conceito de desenvolvimento sustentável, esta área merece um destaque especial. Esta interacção deve ser visualizada durante todo o ciclo de vida do conjunto produto/embalagem. Entre outros factores, deve-se considerar o gasto energético envolvido no processo de produção da embalagem, bem como o desperdício do produto resultante pelo uso inadequado.

Observa-se que os aspectos relacionados às normas e legislação para embalagens devem estar ligados directamente à área a qual se destinam. Por exemplo: uma norma sobre o acondicionamento do produto deve ser foco de preocupação da área embalagem/produto, enquanto outra relacionada ao transporte deve estar vinculada à área embalagem/indústria. As referidas áreas-chave funcionam como um mapa estrutural para a articulação do processo de desenvolvimento de embalagens. Devido ao seu perfil multidisciplinar e orientado para os objectivos estratégicos da organização, a Gestão do *Design* possui um papel singular e central neste processo.

Um estudo elaborado por Campos e Nantes (2010) indica que, no Brasil, 78% dos entrevistados, geralmente, observam no momento da compra a possibilidade da embalagem ser utilizada no forno de microondas, demonstrando que os factores, práticos e rapidez, são considerados e influenciam na escolha do produto.

Figura 5 – Número de pessoas que compram embalagens que podem ser usadas em forno microondas em Campinas – São Paulo



Fonte: Campos e Nantes (2010)

Nos mercados actuais podemos observar algumas tendências de crescimento que devem ser consideradas durante os projectos de desenvolvimento das embalagens.

De acordo com o WBCSD (1998), as indústrias desse ramo, aparentemente, têm um perfil sustentável, pois a sua matéria-prima é um recurso renovável e os seus produtos são recicláveis. Entretanto, por outro lado, a indústria papelreira exige um consumo elevado de energia para as suas operações e pode provocar ainda, poluição do meio ambiente. No sector específico da embalagem, essa poluição não se reflecte no papel/cartão propriamente dito mas, nas tintas, solventes, plásticos que as envolvem, embalagens de madeira, de plástico ou de latão para acondicionar algumas das matérias-primas, subsidiárias e materiais diversos necessários à laboração.

Para o sector de papel encontrou-se um artigo de Stephanie Wilde no jornal PPI (Pule & Paper International), que apresenta uma visão bastante realista sobre a sustentabilidade do sector ser uma possibilidade ou apenas mais um sonho:

O ciclo da fabricação do papel de forma sustentada é construído com factores semelhantes como práticas florestais, uso da energia e água, reciclagem e controle da poluição. A dificuldade para as indústrias de papel e celulose é que inúmeros países e organizações com motivação e metas similares, estão tentando definir sustentabilidade em diferentes caminhos. O número de abordagens que são necessárias para obter um ciclo de vida sustentado para o papel, passa pela acomodação de diferentes climas, matérias-primas, regionais, económicos, culturais, políticos e históricas influências. (Wilde, 1996,p. 56).

Conscientes e predispostos, os industriais têm procurado encontrar novas formas para melhorar suas actividades.

Considerações Finais

A área de *marketing* deve estar em constante contacto e colaboração com as áreas de produção, logística e de engenharia de produtos (departamento de *design*),

a cada dia novas descobertas científicas, métodos, equipamentos e tecnologias estão disponíveis.

São os profissionais de outras áreas da empresa que muitas vezes trazem as técnicas inovadoras e os materiais novos, basta ao profissional de *marketing* “enxergar” a oportunidade, o *brainstorming* não precisa ocorrer apenas e exclusivamente em momentos específicos ou locais apropriados.

Muitas respostas aos desafios mercadológicos não estão no plano de *marketing* ou nas pesquisas de mercado, estão contidas em uma integração entre o fabricante, o fornecedor e o distribuidor.

Como a transferência de poder do fornecedor para o cliente é facto consumado, os executivos têm de conhecer de verdade o cliente. Não adianta procurarem essa informação em seus computadores. O cliente está lá fora. (DRUCKER, 2006:26 *apud* HSM Management).

Boa parte das inovações, as boas ideias, tanto para melhorar as embalagens, como para reduzir o seu custo estão dentro da empresa, no fornecedor ou no distribuidor, é preciso olhar para os lugares certos. Por causa disso o profissional de *marketing* deve andar, transitar e relacionar-se com toda a cadeia, enfim fazer o que o consumidor faz para ver como o seu produto é visto na embalagem e também contar com a ajuda dos outros colaboradores da cadeia.

Com a transferência de poder do fabricante para o distribuidor/intermediário pode ocorrer muitas vezes que o contacto, a decisão ou o reconhecimento do produto se efectue por meio da embalagem, que estará junto com outras nas prateleiras. A decisão de compra, que será a diferença do fracasso ou do sucesso do plano de *marketing*, terá como um elemento importante de decisão a embalagem, pois além de o proteger ela transporta e apresenta o produto.

Também devem ser considerados nos projectos de embalagem a aplicação de materiais recicláveis e bio-degradáveis com o propósito de diminuir o impacto ambiental, tendo esta preocupação múltiplas funções: reduz o impacto ambiental e atende as exigências da legislação relacionada com o ambiente.

2.1.2 Análise, conceito e modelos das competências organizacionais

Para abordar adequadamente o estudo das variáveis que condicionam a análise das competências organizacionais, é necessário adoptar uma classificação dessas variáveis, que permita sistematizar as conclusões das diferentes investigações realizadas. Uma das primeiras classificações, e possivelmente das mais simples, é a que distingue entre factores internos – controláveis pelo gestão de topo –, relativos fundamentalmente à existência de eficazes fluxos de informação, ao compromisso com o projecto e à preocupação com o mercado na empresa e factores externos – não controláveis –, ou referidos à regulação do meio envolvente competitivo (Souder e Chakrabarty, 1978).

Em relação à organização, quatro deles são constituídos por factores internos: a competência das funções de *marketing*, I&D e produção, tendo em perspectiva a segmentação, o posicionamento estratégico e as fontes de mercado, a acção da gestão de topo orientada para a eliminação das barreiras entre essas funções, o planeamento de actividades adequado e a comunicação a todas as funções dos objectivos a atingir pela empresa. O quinto grupo inclui factores externos à empresa, onde se inserem as características do mercado em que a empresa se pretende posicionar. Este modelo foi avaliado empiricamente pelos autores, determinando-se a contribuição relativa de cada grupo de factores para o resultado final (Zirger e Maidique, 1990).

Já Cooper e Kleinschmidt (1987) propõem um esquema, que transcende na sua análise o limite das actividades funcionais, estudadas por Kleinschmidt e Cooper (1995a e 1995b). Distinguem o meio envolvente corporativo ou meio envolvente interno (conjunto de recursos, experiência e capacidades de marketing, produção e I&D de que a empresa dispõe) do meio envolvente externo ou mercado para onde se desenvolvem os novos produtos.

A avaliação empírica deste último modelo permitiu agrupar os factores mais significativos em: factores controláveis e factores não controláveis, circunstanciais ou do meio envolvente. Entre os primeiros incluem-se as variáveis, já denominadas de independentes que a empresa controla e poderá manusear; os segundos referem-se a situações pré-estabelecidas, que configuram o ponto de partida do projecto e que

não podem ser alterados pela empresa as quais poderão incluir variáveis estranhas, que perturbem a análise. O quinto grupo inclui factores externos à empresa, onde se incluem as *características do mercado* na qual a empresa deseja ser vista. Este modelo foi profundamente estudado por Zirger e Maidique (1990).

Apesar desta classificação, os autores realizam uma revisão da literatura classificando os diferentes factores de acordo com o esquema das 7S de McKinsey (Quadro 3). Este esquema reúne os elementos que condicionam a eficiência na gestão de um negócio e a análise das competências organizacionais e pode ser também adaptado para analisar projectos individuais (John e Snelson, 1989).

Quadro 3: Esquema de análise organizacional: *as 7S de McKinsey Skills*

Capacidades distintivas dos colaboradores

Structure	Características do organigrama da empresa que permita aferir quem reporta a quem
Strategy	Plano conducente à atribuição de vantagens competitivas sobre os concorrentes
Skills	As actuais competências, especialização e destreza funcionais dos RH da empresa
Shared	Objectivos estratégicos partilhados pelos elementos da empresa (o centro da decisão).
Systems	Natureza do controlo dos processos e procedimentos diários executados
Style	Cultura directiva da empresa, i.e. o estilo de liderança adoptada
Staff	Plano conducente à manutenção do emprego e capacidades dos RH

Fonte: Adaptado de Mind Tools: "The McKinsey 7S Framework", Google

A Análise de Competências baseia-se num modelo constituído por quatro grandes grupos de competências, que reflectem as capacidades que residem nas pessoas, quer em contexto de actuação individual, quer em equipa, bem como as competências que residem na empresa enquanto organização e na sua rede de relacionamentos externos. Cada um destes quatro grupos é constituído por subgrupos de competências que, por sua vez, são constituídos por um conjunto de

capacidades específicas que suportam a existência das competências organizacionais no subgrupo em análise, como se exemplifica (Quadro 4):

Quadro 4 – Modelo de análise de competências

MODELO DE ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS	
I. Competências Individuais	I.1. Competências de liderança
	I.2. Competências pessoais
II. Competências Colectivas	II.1. Competências organizacionais para o trabalho em equipa
	II.2. Competências relacionais para o trabalho em equipa
III. Competências Estratégicas	III.1. Competências para a inovação
	III.2. Competências para a internacionalização
IV. Competências Externas	IV.1. Competências de gestão do relacionamento com os fornecedores
	IV.2. Competências de gestão do relacionamento com os clientes
	IV.3. Competências de vigilância tecnológica e competitiva

Fonte: Competências estratégicas, IAPMEI, 2010

A análise qualitativa e quantitativa das competências é frequentemente avaliada através de dois modelos:

(i) A Matriz de Avaliação de Factores Internos (**MAFI**) que, de acordo com David (1999), resume e avalia os pontos fortes e os pontos fracos mais importantes dentro das áreas funcionais de um negócio. Oferece ainda uma base para identificar e avaliar as relações entre as referidas áreas. Ao elaborar uma MAFI é necessário aplicar juízos intuitivos. Por isso é bastante mais importante entender profundamente os factores incluídos do que dar demasiada ênfase aos valores mensuráveis.

Numa avaliação qualitativa, conforme posições de crescimento, manutenção ou desinvestimento, assim teríamos, por exemplo:

Quadro 5 – Posições de desenvolvimento de uma empresa

Crescimento	Manutenção	Desinvestimento
<ul style="list-style-type: none"> Estratégias intensivas e integrativas 	<ul style="list-style-type: none"> Estratégias de penetração de mercado e desenvolvimento de produto 	<ul style="list-style-type: none"> Redimensionamento Liquidação

Fonte: Elaboração própria

Como exemplo da mensuração intuitiva referida a seguir apresenta-se a estrutura de uma MAFI, com uma avaliação quantitativa.

Quadro 6 – Matriz de avaliação de factores internos mensuráveis

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Fuerzas			
1. Razón presente que subió a 2.52	.06	4	.24
2. Margen de utilidad subió a 6.94	.16	4	.64
3. La moral de los empleados es alta	.18	4	.72
4. Sistema nuevo de informática	.08	3	.24
5. La participación del mercado ha subido a 24%	.12	3	.36
Debilidades			
1. Demandas legales sin resolver	.05	2	.10
2. Capacidad de la planta ha bajado a 74%	.15	2	.30
3. Falta de sistema para la administración estratégica	.06	1	.08
4. El gasto para I y D ha subido el 31%	.08	1	.08
5. Los incentivos para distribuidores no han sido eficaces	.06	1	.06
Total	1.00		2.80

Fonte: Camarena (2001)

(ii) O modelo gráfico “teia de aranha” elenca e faz uma avaliação quantitativa das competências de acordo com os resultados obtidos da avaliação realizada na organização, como se exemplifica no gráfico seguinte:

Figura 6 – Modelo gráfico “Teia de aranha”



Fonte: Small Business Act» (SBA), da UE no domínio da política para as PME, em Portugal

Para Clancy (2001, p.1), ao solicitar-se a cinco profissionais de *marketing* uma definição de posicionamento, provavelmente irá obter-se cinco respostas diferentes. Há ainda confusão em torno do significado do conceito e sua operacionalização e faltam revisões sobre o conceito por parte de pesquisadores acadêmicos. Em virtude da falta de definições coerentes, Clancy (Id., p. 1) sugere uma investigação em maiores detalhes das percepções de executivos e acadêmicos acerca do conceito de posicionamento com vista a uma definição mais abrangente.

Toledo e Henzo (1991 *apud* MONTE, 1998, p. 42), traçam o processo evolutivo do posicionamento a partir das ideias de Ries e Trout, como uma ferramenta de apoio ao processo de comunicação, em seguida modificada com a contribuição de autores como Wind (1982) e Kotler (1988), que ampliaram a sua dimensão para o *marketing* estratégico. DiMingo (1988) propõe então uma estrutura de compreensão de um posicionamento estratégico baseado em duas fases: **(i)** o posicionamento de mercado e **(ii)** o posicionamento psicológico.

Para Bainsfair (1990 *apud* BLANKSON, 2001, P. 5), “[...] posicionamento é uma daquelas palavras que todos usam mas poucas pessoas entendem [...]”. As reais origens do posicionamento são obscuras (Alpert; Gatty, 1969 *apud* BLANKSON, 2001), embora para Nylén (1990 *apud* BLANKSON, 2001), o conceito pode remontar aos anos 40, a partir de estudos de *marketing-mix*. Predominantemente, o posicionamento é conhecido como um termo recente que evoluiu das discussões de segmentação de mercado, público-alvo e estruturas de *marketing* durante os anos 60 e início da década de 70.

As origens do posicionamento são bastante disputadas. Ries e Trout (2002, p. 3) localizam as origens do conceito de posicionamento em 1972, num artigo escrito pelos autores, denominado “A era do posicionamento” e publicado na revista *Advertising Age*.

Parece haver tendência na literatura consultada do reconhecimento do trabalho de Ries e Trout (2002) como os propulsores das discussões de posicionamento no campo do *marketing*, embora não se possa garantir o seu pioneirismo no uso do termo. Há evidências que dão conta da posterior apropriação do conceito para o âmbito do *marketing* e da estratégia empresarial.

Para Ries e Trout (2002), o conceito começou na indústria de bens embalados como posicionamento de produto.

Outra hipótese citada por Arnott (1994 *apud* BLANKSON, 2001, p. 3) é a evolução do posicionamento a partir das medidas de percepção de consumidores e mapas perceptuais.

Até a década de 50, Ries e Trout (2000) colocavam a propaganda na era do produto, onde os publicitários se concentravam nas características e benefícios dos produtos e na comunicação do USP (*Unique Selling Proposition* ou Proposição Única de Venda). O passo seguinte foi a era da imagem, quando se descobriu a importância da imagem e da reputação da empresa. Na era do posicionamento, a estratégia domina, e uma posição deve levar em consideração não somente os pontos fortes e fracos de uma empresa, mas também o cenário da concorrência. Como reação à existência de muitos produtos e serviços, é necessário lidar com a maneira como as marcas eram percebidas e agrupadas na mente dos consumidores.

Para os autores, a única forma de obter bons resultados é por meio da “selectividade, da concentração em alvos restritos, da prática da segmentação. Em uma palavra: do ‘posicionamento’” (Ries e Trout, 2000, p. 6). E ter o melhor posicionamento é ser o primeiro na mente dos clientes (o que normalmente está associado a uma maior participação de mercado e rentabilidade), e mostrar capacidade de manter essa posição ao longo do tempo, através da flexibilidade nos programas de *marketing*, da inovação contínua e da reputação de bons produtos. Assim, o objectivo principal de um programa de posicionamento deve ser alcançar a liderança em uma dada categoria.

Muhlbacher *et al.* (1994 *apud* BLANKSON, 2001) mencionam a existência de duas escolas de pensamento debatendo o conceito e evolução de posicionamento. A primeira escola encontra o posicionamento dentro do quadro de decisões do *marketing mix* ou no domínio da tomada de decisão estratégica. Os defensores dessa escola vêem o posicionamento como uma ferramenta poderosa de comunicação do *mix de marketing*. A segunda escola define o posicionamento como uma estratégia agressiva de ajuste das crenças do cliente sobre benefícios e

qualidades de um produto/serviço, como parte da política de produto, no sentido de seleccionar características particulares do produto para desenvolver e enfatizar.

2.2 Conceitos de posicionamento estratégico

Com a elaboração do diagnóstico deve ficar bem claro qual o posicionamento da empresa face a clientes, concorrentes, fornecedores e eventualmente, a parceiros ou ao grupo, caso a empresa esteja integrada num grupo, nacional ou internacional. Não só deve ficar claro o posicionamento mas, igualmente, as razões desse posicionamento. Se resulta de uma acção da empresa nesse sentido ou se resulta de circunstâncias de mercado ou do posicionamento da concorrência. Espera-se que, da elaboração do diagnóstico, se identifiquem as oportunidades e ameaças decorrentes do seu posicionamento, identificando igualmente as macro acções que poderão ser tomadas. Estas devem impulsionar as empresas a tornarem-se mais eficientes e eficazes, i.e. rentáveis e competitivas.

Aaker (1989 *apud* MONTE, 1998, p. 46) observa que o posicionamento significa diferentes coisas para diferentes pessoas. Para alguns, é a decisão de segmentar, para outros, a questão da imagem. Para a maioria, a opção através da qual as características do produto são destacadas. Poucos gestores consideram todas as alternativas anteriores.

Não há uma definição universalmente aceite de posicionamento (Blankson, 2001, p. 3). Isto pode ser em parte atribuído à falta de uma clara base teórica e à relativa simplicidade com que o conceito é utilizado pelos praticantes de *marketing*. Há uma série de termos complementares e relacionados: “*posição do produto*”, “*posicionamento de produto*”, “*posição*”, “*posicionamento de mercado*”, que mostram também alguma sobreposição dos conceitos e aplicações.

Por posição de produto entende-se a soma dos atributos associados a um produto pelos consumidores, o mais antigo termo relacionado a posicionamento (Arnott, 1992 *apud* BLANKSON, 2001, p. 4).

As definições de posicionamento de produto têm ainda uma relação estreita com o próprio posicionamento de marca. Nas definições de Alpert e Gatty (1969) e Bennett (1995) (*apud* Blankson, 2001, p. 4), o posicionamento de produto aparece como a forma pela qual consumidores de um produto percebem marcas concorrentes e categorias de produtos. Neste ponto surge o mapa perceptual como uma das ferramentas de trabalho desenvolvidas para suportar o esforço de posicionamento de produto/marca. Keller (2003, p. 45) define posicionamento de marca como a criação de superioridade de marca na mente dos consumidores.

O termo posição é definido na literatura como um lugar ocupado por um produto/serviço em relação aos seus concorrentes. Para Arnott (1992 *apud* BLANKSON, 2001, p. 4), posição é “[...] a identificação das dimensões perceptuais e a mensuração da posição de um produto/serviço em vários eixos, seguida de uma inferência sobre onde o produto/serviço deve estar.” (tradução própria). Novamente o conceito de posição definido por Arnott refere-se ao mapa perceptual. Aaker (1996, p. 83) descreve posição da marca como “a parcela da identidade e da proposta de valor da marca que deve ser activamente comunicada ao público-alvo e apresenta uma vantagem em relação às marcas concorrentes”. No seu modelo, a fase de posicionamento segue à definição da identidade e da proposta de valor, quando da sua implementação. A pedra angular do programa de comunicação da marca é o enunciado de posição.

Já o posicionamento de mercado é concebido como a estratégia relacionada com a abordagem a adoptar em relação à segmentação de mercado e à selecção dos segmentos nos quais a companhia quer participar (Greenley, 1989 *apud* BLANKSON, 2001, p. 4). Neste item, **o conceito de posicionamento é tomado pela estratégia empresarial e objecto do nosso estudo.**

Em Ries e Trout (2002, p. 2), a essência do posicionamento consiste em aceitar as percepções como realidade e então reestruturar essas percepções a fim de criar a posição desejada: “[...] é o modo como você se diferencia na mente de seu cliente potencial”.

Kapferer (1992, p. 96) define posicionamento como a ênfase nas características distintivas que fazem uma marca diferente de seus competidores e atraente para o

público. Em outro momento (Id., p. 172) diz que “posicionamento é o acto de relacionar uma faceta de uma marca a um conjunto de expectativas, necessidades e desejos de consumidores”.

Outros autores, incluindo-se Hooley e Saunders (1996), dizem que o conceito de posicionamento é único, e reúne todas as deliberações da empresa com o objectivo de alterar as percepções do cliente, numa triangulação envolvendo clientes, empresa e concorrentes. Kotler (1996) incorpora a dimensão ambiental nos conceitos de posicionamento e reposicionamento.

Para Blankson (2001), duas visões complementares explicam posicionamento: a perspectiva do cliente e as acções da organização.

Alcaniz e López (2000, p. 30) fazem uma diferenciação entre dois conceitos de posicionamento na literatura administrativa: o posicionamento estratégico e o posicionamento operacional. O **posicionamento estratégico**, tipificado no trabalho de Porter (1989), designa o lugar que uma empresa ocupa na sua indústria, a partir de uma estratégia competitiva. Já o **posicionamento operacional**, também definido pelos autores como posicionamento de oferta, deriva da definição de Ries e Trout (2002, p. 2) como “[...] o modo como a empresa se diferencia na mente de seu cliente potencial”.

O posicionamento de oferta e o posicionamento estratégico apresentam diferenças que foram sumarizadas por Alcaniz e López (2000, p.31): o posicionamento da oferta de *marketing* induz ao *marketing mix* (preço, distribuição, produto e promoção) como factor de sucesso, tem carácter tático/operacional, opera no curto/médio prazos e consideram concorrentes todas as ofertas percebidas como igualmente adequadas a uma situação de uso ou contexto de aplicação.

Já o posicionamento estratégico expande a actuação para outros factores de sucesso do negócio, como a tecnologia, usa um horizonte de longo prazo e emprega um contexto de análise amplo em variedade e quantidade de dimensões estratégicas.

Embora com diferenças, existem pontos de sobreposição ao analisarem-se os dois posicionamentos. Essas sobreposições advêm dos responsáveis pela definição

dos posicionamentos, da importância dos mercados e do horizonte temporal utilizado. A tipologia de Alcaniz e López pode ser criticada pelos defensores do carácter estratégico das acções de *marketing* que se sobrepõem à estratégia global.

Alcaniz e López (2000, p. 38-39), no seu estudo sobre a indústria automobilística, encontraram evidências que sugerem que os posicionamentos, estratégico e de marketing, podem ser percebidos de forma diferente para uma mesma empresa, aos olhos do sector e de seus potenciais clientes. Daí a percepção de posicionamento levaria a situações onde os grupos de concorrentes se mostrariam diferentes na estratégia competitiva ampla e na oferta de *marketing*.

Gouvêa (1991, p. 26) ressalta o teor estratégico implícito na técnica de posicionamento, que consiste no mapa de rotas a serem traçadas para determinar como ir do ponto A ao ponto B, pela determinação do composto de *marketing* para conduzir os clientes de um ponto a outro.

Posicionamento é um conceito crucial, que lembra que as escolhas dos clientes são feitas numa base comparativa, e um produto só será escolhido se fizer parte claramente de um processo de selecção. “Posicionamento envolve convencer os consumidores das vantagens de seus produtos contra a concorrência e ao mesmo tempo aliviar preocupações em relação a possíveis desvantagens”. Para o autor, o posicionamento usualmente requer a especificação também de valores cruciais (conjunto de associações abstractas como atributos e benefícios) e um “mantra” (a essência da marca ou promessa).

Um posicionamento de sucesso é definido por Sternthal e Tybout (2001b, p. 58) quando “[...] envolve afiliar uma marca a alguma categoria que os consumidores possam compreender e reconhecer de imediato, além de diferenciá-la de outros produtos na mesma categoria [...]”.

Jain (1997, p. 345) define posicionamento como “a alocação de uma marca naquela parte do mercado onde será recepcionada de modo favorável comparada às marcas concorrentes”.

Sekhar (1989 *apud* BLANKSON, 2001, p. 3) estabelece o posicionamento como: “[...] uma ferramenta de diagnóstico que fornece *insights* sobre novas áreas de

desenvolvimento de produto e lacunas no mercado que podem ser exploradas para uma vantagem de marketing através do planeamento de produto e entendimento de necessidades do cliente [...].

Yip (1997 *apud* BLANKSON, 2001, p. 4) concebe posicionamento como a representação da capacidade genérica da empresa em competir no mercado.

Para Arnott (1993 *apud* BLANKSON, 2001) posicionamento é “[...] o processo interactivo, proactivo e deliberado de definir, medir, modificar e monitorar as percepções de um consumidor sobre um objecto no mercado [...]”. A aplicação do posicionamento envolve a definição das dimensões de um espaço perceptual particular que representa adequadamente a percepção do público-alvo, a medição da localização dos objectos nesse espaço, as modificações das características do objecto para se aproximarem das percepções ideais dos clientes e, por último, as modificações das percepções dos clientes através da estratégia de comunicação.

Para Lehmann e Winer (2002, p. 246, tradução própria), posicionamento é “uma definição específica de como o produto difere da concorrência na mente de um determinado grupo de clientes e abrange o público-alvo dos clientes e concorrentes, e atributos através dos quais a diferenciação vai ocorrer”.

O posicionamento competitivo de uma empresa é “uma declaração dos mercados-alvo, i.e., onde a empresa irá competir e a vantagem diferencial, ou seja, como a empresa irá competir” (Hooley; Saunders, 1996, p. 51).

A definição de posicionamento dada por Kotler (1996, p. 270) diz que “posicionamento é o acto de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de forma que ocupem um lugar distinto e valorizado nas mentes dos consumidores-alvo”.

Para Randazzo (1997, p. 47), o “[...] posicionamento da marca é aquilo que os publicitários querem que a marca represente no mercado e na mente do consumidor”.

Posicionar a marca no mercado baseia-se normalmente num produto e seus atributos físicos, comparados aos seus competidores. O posicionamento perceptual, ou como a marca se posiciona na mente do consumidor, inclui o posicionamento de

mercado, mas não se limita a ele, pois o anunciante vai além dos atributos físicos. A publicidade faz isto ao criar uma mitologia de marca que transmite benefícios baseados no produto ou de cunho emocional/psicológico.

Para Peter e Olson (1996, p. 496), o objectivo principal de uma estratégia de posicionamento é formar uma imagem particular na mente dos consumidores. Talarico (1998, p. 66) usa a definição de posicionamento de marca como “[...] a definição de um ponto no espaço da mente do consumidor a ser ocupado pela marca”. McKenna (1992 apud MONTE, 1998, p. 43) vê o posicionamento sob um enfoque tridimensional, compreendendo o posicionamento do produto, o posicionamento do mercado e o posicionamento da empresa.

Para Blankson (2001, p. 5), os diversos termos relacionados a posicionamento mostram um padrão com três elementos: conceptual, operacional e estratégico, ou clientes, empresa e concorrência, adicionadas a duas perspectivas: gestão, organizacional e do consumidor.

Abordagens de posicionamento baseado nos concorrentes ou nas metas dos clientes diferem em relação ao foco, mas reaproximam-se na concepção do valor da marca, que tem como função ligar a posição da marca ao *mix de marketing*. Sternthal e Tybout (2001b, p. 73) definem valor de marca como:

$$\text{Valor} = (\text{qualidade do produto/serviço} + \text{qualidade psíquica}) / (\text{preço} + \text{tempo})$$

Upshaw (1999, p. 121) defende que o posicionamento é um processo, não um acto. É um processo de persuasão contínua, para encorajar o cliente a pensar de uma determinada maneira, e não uma acção unilateral do profissional de *marketing*.

O processo de posicionamento consta de duas etapas básicas (Kapferer, 1992), a definição da categoria na qual a marca será associada e comparada e o estabelecimento do diferencial e vantagem competitiva da marca contra as suas concorrentes na categoria.

Para Upshaw (1999, p. 110), uma marca bem posicionada forma a base para um relacionamento de longo prazo com o cliente. Embora influenciadores, os responsáveis por marketing não podem controlar como uma marca será posicionada na mente dos clientes. O autor contrasta algumas das ideias vigentes com a sua visão de posicionamento:

Blankson e Kalafatis (2001, p. 7) afirmam que uma perspectiva do conceito de posicionamento deve levar em conta o papel do posicionamento, seus objectivos, a identificação de estratégias adequadas para suportar os objectivos, o desenvolvimento de uma comunicação capaz de entregar as mensagens desejadas e por fim, a gestão das actividades relacionadas com o ciclo de vida. A efectividade de um posicionamento deve ser julgada em termos dos objectivos traçados em relação às percepções geradas no público-alvo.

Com base nas definições obtidas na pesquisa bibliográfica, foi possível distinguir grupos de referência sobre os quais assentam as principais diferenças e similaridades entre os conceitos de posicionamento. Um primeiro agrupamento diz respeito aos termos genéricos que parecem permear as definições de posicionamento, independentemente de sua orientação.

São eles *diferenciação, processo, segmento/público-alvo, oferta, concorrência, atributos, clientes, valor, lugar ocupado num cenário competitivo ou categoria, vantagem*. Esses termos permitem a montagem de uma definição genérica de posicionamento como “*o processo de estudo, definição e implementação de uma oferta diferenciada de valor cujos atributos proporcionem uma posição vantajosa sustentável em relação à concorrência num cenário competitivo, do ponto de vista de um público-alvo*”. Esta definição genérica aplica-se indiferentemente ao posicionamento do produto, de marca, de imagem, da companhia ou estratégico.

Diferenças surgem no tocante à força controladora do esforço de posicionamento, ou à perspectiva pela qual se julga o posicionamento efectivado:

Para alguns autores, entre eles: Alpert e Gatty (1969); Bennet (1995), Arnott (1992); Ries e Trout (2002); Kapferer (1992); Keller (2003); Aaker (1996); Sternthal e Tybout (2001); Lehmann e Winer (2002); Randazzo (1997); Peter e Olson (1996); Talarico (1998), o ponto de

referência do posicionamento e a medida de sua efectividade é a percepção do público-alvo, e o mapa perceptual é a ferramenta mais citada.

Para outros autores, entre os quais: Greenley (1989); Jain (1997); Sekhar (1989); Yip (1997); Hooley e Saunders (1996); Mckenna (1992), o posicionamento consiste numa perspectiva interna e processual de oferta, segundo os objectivos e condições da organização. A perspectiva do cliente, ou perceptual, predomina nas definições de posicionamento associadas à marca e comunicação, enquanto a perspectiva organizacional predomina na orientação de posicionamento estratégico.

Este ponto é central no entendimento da evolução e apropriação do posicionamento pela administração estratégica e pelo *marketing* estratégico: o principal actor deixa de ser o cliente-alvo dos esforços de comunicação e passa a ser o estratega. O objecto também muda:

da comunicação às mentes dos clientes para o desenho estratégico da posição da organização e seus produtos.

Essas duas orientações debatem-se sobre duas premissas distintas:

enquanto a **orientação ao cliente** permite apenas influenciar um resultado que está fora do seu controle (na mente do cliente), a orientação estratégica acredita na força do posicionamento como elemento que molda o cenário competitivo.

Outro aspecto de discussão é o *status* do posicionamento. Há predominância do enfoque processual, entendido como uma sequência de etapas onde, ainda que implicitamente, estão presentes a *análise interna* e *externa*, a *segmentação*, a definição do enunciado de posicionamento, a sua *implementação*, *avaliação* e *controle*.

Segundo Hunt (2002, p. 64-65), uma boa definição deve **(i)** incluir todos os fenómenos que dela devam fazer parte; **(ii)** excluir todos os fenómenos que não deva abranger; **(iii)** diferenciar o *definiendum* de outros termos; **(iv)** definir claramente o termo; **(v)** comunicar bem o significado do termo para a audiência; **(vi)** ser consistente com o significados de outros termos importantes e **(vii)** ser longa apenas o suficiente para atender os critérios anteriores.

Baseado nisso, propõe-se definir, para efeitos deste estudo, posicionamento estratégico como o *“processo de estudo, definição e implementação de uma oferta diferenciada de valor cujos atributos proporcionem uma posição vantajosa sustentável de um produto em relação à concorrência numa categoria ou categorias de produtos homogênea, do ponto de vista da percepção de um público-alvo”*.

Do exposto na discussão sobre as definições de posicionamento, pode-se concluir que, embora o conceito genérico de posicionamento seja único, a tipologia de Alcaniz e Lopes (2000) representa, da maneira mais aproximada, a variedade de conceptualizações relativas ao posicionamento, em termos de suas manifestações principais: a orientação ao cliente, baseada nos esquemas perceptuais, e a orientação ao organizacional, focada no posicionamento da companhia na indústria. Uma única observação diz respeito à nomenclatura adoptada. Parece pouco aconselhável diferenciar as orientações ao cliente e organizacional sob as denominações de, respectivamente, posicionamento operacional (ou de oferta) e estratégico. É mais adequado considerar um posicionamento perceptual e organizacional, onde ambos têm implicações de carácter estratégico e podem-se estender a programas de longo prazo.

Considerações Finais

Esta revisão da literatura sobre este processo instrumental da estratégia empresarial mostrou como o conceito de posicionamento se encontra ainda na fase de sedimentação no *marketing*. O tema tem destaque na literatura, mas o seu tratamento conceitual tem-se mostrado pouco estruturado, a exemplo do que acontece com outros termos em administração de marca, como a definição de imagem, por exemplo.

Embora se tenha chegado a um conceito genérico que abrange o cerne do problema do posicionamento, é de esperar que autores, em função da apropriação do conceito por outras áreas, que não somente a comunicação, continuem utilizando definições mais específicas às suas aplicações.

Foram encontradas duas orientações básicas em posicionamento: o **posicionamento perceptual**, ligado às problemáticas de posicionamento de marca e produto, e a **orientação organizacional**, voltada para a definição do lugar a ser ocupado pela empresa no cenário competitivo. Essas duas orientações não devem ser consideradas mutuamente excludentes, pois interagem entre si do ponto de vista estratégico e reforçam-se, não sendo necessariamente tratadas como esforços separados do ponto de vista dos praticantes de *marketing*.

Autores como Kapferer (2000, p. 98) e Aaker (1996, p. 84) atentam para as limitações de alcance do posicionamento na administração de marcas. O posicionamento não revela toda a riqueza de significados de uma marca nem reflecte todo o seu potencial, não permite a exploração completa da identidade e singularidade da marca e muitas vezes deixa a comunicação de marca à mercê da qualidade do trabalho criativo, pois diz pouco sobre estilo, forma e espírito da comunicação. A armadilha da posição da marca ocorre quando a busca pela identidade se restringe ao aspecto do posicionamento, pela necessidade de proporcionar guias para os programas de comunicação, limitando o trabalho com a identidade de marca.

Ao falar-se de marcas globais, o posicionamento enfrenta o desafio de lidar com declarações de benefícios para públicos cujos gostos podem não ser perfeitamente homogêneos. A característica desafiadora da globalização de marcas está em prever as necessidades dos consumidores, nos diversos mercados, se requerem, ou não, posicionamentos, execuções e mesmo marcas diferentes.

Essa discussão também está vinculada ao impacto da tecnologia de informação sobre o *marketing*: a possibilidade de alcançar e administrar uma carteira de clientes global. Com as suas vantagens de escala assume a criação de marcas globais para um cliente-alvo indistinto. Por outro lado, a mesma tecnologia possibilita vantagens competitivas ao analisarem-se níveis individuais de consumo para ofertas personalizadas.

Este texto conclui pela existência de um conceito genérico de posicionamento que identifica o processo e explicita o seu objectivo, estratégia e componentes básicos, ao mesmo tempo que permite a sua adaptação, de acordo com a

orientação de posicionamento. Propõe também uma definição para posicionamento de marca que pode ser usada nas discussões pelos estudiosos e praticantes de *marketing*. Por fim, selecciona uma tipologia composta de duas orientações predominantes nas aplicações do posicionamento: a perceptual e a organizacional.

Qualquer revisão bibliográfica apresenta limitações do ponto de vista de espaço e acesso às publicações, que se resumiram aqui aos textos mais conhecidos sobre o tema. Novos estudos podem ser realizados a partir das referências deste texto com o objectivo de obter um quadro mais completo das discussões existentes. Análises empíricas de casos de posicionamento podem ser efectuadas no sentido de validar a adequação das definições propostas, bem como pesquisas sobre as ainda obscuras origens do termo. Estudos que proponham medidas efectivas para o processo de implantação e propostas de modelos abrangentes teriam potencial de aprimorar a eficácia e compreensão do processo de posicionamento

2.3 Modelos para avaliação do posicionamento estratégico e das variáveis independentes correlacionadas

Para Mintzberg (2001), o sucesso da gestão estratégica depende do alinhamento entre os elementos do contexto interno com o contexto externo. As indústrias estão a viver um momento de grande desafio. A ampliação dos conceitos de mercado global e fornecimento global derrubou barreiras comerciais por todo o mundo. A entrada de novos concorrentes com maior volume de capital, experiência internacional e agressividade de *marketing*, estão a criar problemas de rentabilidade, dificultando a sobrevivência de muitas empresas, trazendo uma crise de identidade em relação à missão e seus objectivos estratégicos.

O novo cenário está a ser marcado pela busca de reposicionamento das empresas, buscando nichos de mercado mais específicos.

O posicionamento estratégico deve ser estruturado a partir da identificação das competências centrais da empresa. Os processos internos da empresa devem estar alinhados com o posicionamento estratégico definido e voltados para a satisfação dos clientes dos segmentos-alvo (Veloso, 2004 *apud* COSTA e PASTRO, 2010).

O posicionamento estratégico indica as condições de actuação da organização num contexto específico, observando as restrições que este apresenta. Com base no seu conteúdo, a organização pode decidir que caminho seguirá, em face das opções de futuro encontradas.

O conceito de posicionamento estratégico relaciona-se directamente com a necessidade de realizar actividades diferentes das dos rivais. Como os recursos financeiros são limitados, as empresas não podem ser boas em tudo.

Acompanhando o raciocínio de Treacy e Wiersema (1995), os quais desenvolveram uma linha de pensamento chamada disciplina de valor que propõe um maior detalhe do conceito de estratégia genérica, com base na ideia de que em todo mercado há três tipos distintos de cliente:

(i) os consumidores que preferem empresas que estão na frente em tecnologia; (ii) os que não necessitam de produtos mais avançados, mas desejam um desempenho confiável, exigindo de seus fornecedores excelência operacional; (iii) e aquele grupo de clientes que prefere a empresa que atende com presteza e flexibilidade às suas necessidades individuais, caracterizando uma relação de intimidade com o cliente,

Numa PqE, com as características do estudo, o posicionamento, embora segmentando os produtos de acordo com as características dos *targets*, deve ser percebido por vários sectores de actividade, cada um com distinções específicas, pelo que a estratégia a adoptar será basicamente genérica.

Partindo de estratégias genéricas, é, no entanto, possível detalhar um posicionamento estratégico por meio da importância atribuída pelos clientes-alvo de uma empresa aos seus diferentes factores competitivos.

O estudo de caso é realizado sob a perspectiva de Posicionamento Estratégico aqui englobando-se indistintamente duas perspectivas de posicionamento reconhecidamente complementares no âmbito da estratégia empresarial, segundo Collis e Montgomery (1995): a perspectiva RBV (*Resource-Based View of the Firm*) e a perspectiva do Posicionamento Competitivo. Enquanto que a perspectiva RBV foca os aspectos endógenos e idiossincráticos relativos a uma determinada organização (Barney, 1991) (Grant, 1992), a perspectiva de Posicionamento

Competitivo debruça-se sobre o ambiente que rodeia a organização e a posição defensável que esta deve adoptar para melhor fazer face às condicionantes do mesmo, v.g., factores exógenos como a intensidade da competição, a ameaça de produtos substitutos ou de potenciais concorrentes (Porter, 1979, 1980).

De acordo com o modelo RBV, as organizações procuram adquirir recursos (e capacidades) valiosos e difíceis de imitar. Esta procura de diferenciação assenta num processo de desenvolvimento de recursos e capacidades distintivas que pode ser descrito através da interligação entre os seguintes conceitos: rotinas organizacionais, recursos, capacidades, competências nucleares, impacto estratégico potencial, *path-dependency* ou *acquisition-dependency* e grau de especificidade (Andreu, 1993).

As rotinas são modos particulares de fazer algo, que foram desenvolvidas e aprendidas pelas organizações, ao ponto de se terem tornado quase “*automáticos*”. Os recursos incluem todos os activos (tangíveis e intangíveis) possuídos ou controlados pela organização, que lhe permitem conceber e implementar estratégias onde uma organização possui uma vantagem competitiva sobre os seus actuais ou potenciais concorrentes

2.3.1 Modelos para avaliação do posicionamento estratégico

Recorde-se que a teoria geral de sistemas tem por objectivo promover uma análise da natureza dos sistemas e da inter-relação entre eles em diferentes espaços, assim como a inter-relação de suas partes. Assim, um sistema ou seja, uma união de várias partes, é estruturado por componentes ou elementos. Nesse sentido, constata-se que um sistema não vive isolado, ele é sempre parte de um todo (Von Bertalanffy, 1972).

Levando-se em consideração o alcance da teoria geral de sistemas, a mesma é aceite neste estudo como uma teoria relevante, considerando as suas repercussões no processo da adopção da estratégia. Um sistema aberto em interacção com o meio, como por exemplo, um ser humano, as comunidades humanas, os Estados-

nação, as instituições, as organizações e as empresas públicas e privadas, são exemplos de sistemas abertos, que se caracterizam na sua generalidade pelos seguintes aspectos: **(i)** o todo é superior à soma das suas partes e tem características próprias; **(ii)** as partes integrantes dum sistema são interdependentes; **(iii)** sistemas e subsistemas relacionam-se e estão integrados numa cadeia hierárquica (nesta perspectiva pode-se encarar o universo como uma vasta cadeia de sistemas); **(iv)** os sistemas exercem auto-regulação e controlo, visando a manutenção do seu equilíbrio; **(v)** os sistemas influenciam o meio exterior e vice-versa (através do *input/output* de energia e de informação); **(vi)** a auto-regulação dos sistemas implica a capacidade de mudar, como forma de adaptação a alterações do meio exterior; **(vii)** os sistemas têm a capacidade de alcançar os seus objectivos através de vários modos diferentes.

É relevante destacar que este ensaio, no qual tentamos formular a concepção e os fundamentos básicos da teoria estratégica flexível possui inúmeras limitações, em grande parcela, decorrentes da amplitude e complexidade do tema. Assim, deve ser entendido como uma pequena contribuição para o campo do conhecimento da gestão estratégica.

Um modelo que define os FCS na formulação de um posicionamento estratégico deverá interagir com os das variáveis correlacionadas. Inclui os apresentados nas duas variáveis independentes anteriores (embalagens e análise de competências) bem como os que serão relacionados com a avaliação das restantes variáveis que aqui serão descritas.

Especificamente, devido às suas características que os tornam de uso frequente podemos aqui considerar os seguintes modelos:

(i) a **análise SWOT**, anteriormente apresentada (a qual deverá reflectir não só a posição actual como as tendências futuras);

(ii) como estamos a considerar o posicionamento estratégico, tipificado no trabalho de Porter (1989), impõe-se, também a apresentação do seu modelo correntemente denominado das **5 forças de Porter**.

Este modelo considera a posição que uma empresa ocupa na sua indústria, a partir de uma estratégia competitiva. Esta análise de Porter, necessária mas não suficiente, pois outros factores interagem, teve o mérito de propor uma visão global da análise da indústria, no que denominou de concorrência alargada assente em cinco hipóteses que elencou:

1 – Poder do cliente Os clientes são fortes se: **(a)** estão concentrados ou adquirem grandes volumes em relação às vendas do produtor; **(b)** os produtos representam uma percentagem significativa dos seus custos ou compras; **(c)** os produtos são padronizados; **(d)** enfrentam baixos custos de mudanças (O caso português das grandes superfícies relativamente aos produtores e ao comércio a retalho será actualmente um dos aspectos mais marcantes nesta análise, pois obrigam a que os preços no produtor sejam reduzidos, com condições de entrega conforme desejam, enfraquecendo simultaneamente o comércio a retalho, o qual não pode competir em pé de igualdade).

2 – Poder dos fornecedores O poder dos fornecedores verifica-se quando existem poucas empresas; não há potenciais produtos substitutos e quando o produto oferecido é diferenciado. Estão neste caso os produtores de petróleo e energia, por exemplo.

3 – Barreiras à entrada São vários os exemplos que podemos apontar: casos de economias de escala; diferenciação do produto; necessidade elevada de capital; custos de distribuição importantes; política governamental, etc.

4 – Intensidade concorrencial A intensidade concorrencial verifica-se relativamente ao número de concorrentes elevados; crescimento da indústria; peso dos custos fixos; aumento da capacidade de produção; barreiras à saída; estratégia dos concorrentes, etc.

5 – Ameaça de produtos substitutos Os produtos substitutos constituem uma ameaça na medida em que reduzem a rentabilidade da indústria; existência de produtos a desempenhar a mesma função (caso da máquina de escrever e do computador); etc.

Através de uma análise externa – por exemplo pela análise das respostas dos questionários de avaliação de satisfação e/ou constituição de parcerias, enviados a clientes e fornecedores ou de consultas aos relatórios de gestão divulgados anualmente pelas empresas concorrentes (cuja publicação é obrigatória por lei), ou de relatórios sobre a empresa remetidos anualmente pelo BP –, que autores como Cardoso (1992) denominam de Análise do Ambiente, poderemos elaborar:

(iii) uma Matriz de Avaliação de Factores Externos (**MAFE**) para detectar Oportunidades e Ameaças que se deparam à Organização analisando os seguintes factores:

Análise dos potenciais clientes Quais os maiores segmentos?; Quais as suas motivações e necessidades não satisfeitas?

Análise da concorrência Quais os actuais concorrentes?; Quais os concorrentes potenciais?; Quais os grupos estratégicos existentes?; Quais as suas quotas de mercado?; E a sua rentabilidade?; Quais os seus pontos fortes e fracos? Quais as suas estratégias?

Análise do segmento estratégico Qual a atractividade do segmento?; Qual a sua estrutura, barreiras à entrada e à saída?; Qual o crescimento e rentabilidade esperada?; E os canais de distribuição alternativos?; Quais os Factores Críticos de Sucesso?

Análise do meio envolvente Que ameaças e oportunidades ambientais?; Quais as maiores questões ambientais? Quais as maiores questões estratégicas?.

Para verificarmos os factores externos existem quatro aspectos fundamentais que passamos a equacionar, reordenando-os da forma que se segue: análise dos potenciais clientes; análise da concorrência; análise da industria e análise do ambiente.

Análise dos potenciais clientes

Para esta análise devemos colocar-nos na posição de consultores da empresa de modo a efectuarmos um diagnóstico correcto e apresentar pistas, a fim de conseguirmos identificar a forma como o mercado está dividido.

Assim, existem 4 aspectos fundamentais a ter em atenção, os quais se passam a enumerar, para posterior desenvolvimento: **(1)** Segmentação do mercado; **(2)** Factores críticos de sucesso; **(3)** Motivações do cliente e **(4)** Necessidades não satisfeitas.

(1) Segmentação do mercado. A segmentação do mercado consiste, genericamente, na identificação de grupos de consumidores com características comuns. Weill (1992) faz uma clara distinção entre segmentação reproduzida do *marketing* e segmentação estratégica. Enquanto a primeira abrange um sector de actividade da empresa e visa dividir os compradores por grupos com as mesmas características permitindo à empresa definir o *marketing-mix* para essa classe de consumidores provocando mudanças a curto e médio prazo nas opções de segmentação, já a segmentação estratégica abrange as actividades da empresa tomadas no seu conjunto e visa dividir as actividades em grupos homogéneos com base na mesma tecnologia, mesmos mercados e/ou mesmos concorrentes, permitindo à empresa oportunidades de aquisição de novas actividades ou abandono das actuais provocando assim mudanças a médio e longo prazo.

(2) Factores críticos de sucesso. Definida a segmentação, temos que definir os **FCS**, isto é, aquelas variáveis/tarefas que devem ser particularmente bem desempenhadas, para uma empresa ter melhor desempenho do que a concorrência. De acordo com Reis (1990) os FCS devem produzir 3 tipos de informação: **(a)** um conjunto de informação crítica que nos

permita posicionar a nossa importância no segmento de mercado em que nos inserimos e permita analisar a nossa posição competitiva relativamente aos mais directos concorrentes estabelecendo os pontos fortes e fracos da empresa; **(b)** um conjunto de pressupostos críticos que nos permita analisar as ameaças que enfrentamos e as oportunidades que se deparam; **(c)** um conjunto de decisões críticas que habilite o estratega a tomar as mais correctas decisões estratégicas, táticas e operacionais e lhe permita avaliá-las quer a nível comercial, financeiro, produtivo ou social.

A posição competitiva da empresa é o retrato da forma como ela se comporta naquilo que é mais importante, pontos fortes e pontos fracos, quanto aos FCS. Definida a posição da empresa pode-se então estabelecer áreas estratégicas, que nada mais são que a combinação dos FCS, com os tipos de clientes e/ou produtos a atingir.

(3) Motivações do cliente. Os consumidores, nossos clientes, têm diferentes necessidades relativamente aos produtos e serviços. Devemos saber descobrir, por exemplo, o motivo que leva o cliente a comprar e utilizar o produto/serviço; quais os atributos a que dá maior atenção (FCS); quais as alterações que estão a ocorrer no cliente ou o que poderá provavelmente mudar; que benefícios procura o cliente obter com o produto; onde compra o produto; quanto compra; etc. Naturalmente a resposta a estas questões deve apoiar-se em estudos de mercado, embora numa PqE o envio de questionários pelo Departamento de Qualidade e as auscultações regulares dos comerciais poderão suprir essa necessidade.

(4) Necessidades não satisfeitas. Devemos saber preencher as lacunas do mercado, por exemplo, saber se os clientes estão satisfeitos com os produtos/serviços que estão a comprar, quais os seus principais problemas ou se estarão cientes desses problemas, entre muitos outros.

Análise da concorrência

Segundo Weill (1992), a concorrência é a sorte quotidiana da vida da empresa. Fugir-lhe, constitui o seu permanente objectivo e conseguir dominá-la desenvolvendo uma vantagem concorrencial determinante representa o estado ideal.

Nesta análise podemos ainda: Identificar os concorrentes nos vários segmentos de mercado; Identificar os grupos estratégicos, isto é, o grupo onde está inserido um conjunto de empresas com estratégias similares (*análise dos clusters de Michael Porter*); Identificar os concorrentes mais importantes, as estratégias que adoptam relativamente ao mercado, aos produtos, à preservação da sua imagem, à publicidade, aos preços, etc.; bem como identificar os seus pontos fortes e pontos fracos e a quota de mercado que possuem.

Segundo Ohmae (1985), a vantagem concorrencial pode ser obtida numa cadeia de actividades que se inicia na tecnologia e acaba na venda do produto, passando

sucessivamente as fases de concepção, produção, comercialização e distribuição e apresenta múltiplos interesses como sejam: a identificação do conjunto das actividades assumidas; a identificação das actividades-chave ou das actividades críticas susceptíveis de bloquear o processo; a identificação das actividades para as quais a empresa dispõe de uma vantagem concorrencial, sendo que análise financeira moderna esforça-se por identificar e medir as actividades criadoras ou não de valor, como nos refere Mevellec (1990).

Análise da industria

Nos nossos dias não é suficiente a determinação do preço de mercado, num contexto de produtos relativamente homogéneos, quer dizer, de produtos para os quais o preço era o factor determinante da decisão de compra, sobre o qual a teoria micro-económica se debruçou de modo intensivo. Através de vários autores, por exemplo Salvatore (1984) podemos determinar as medidas das elasticidades do produto total, médio e marginal ou utilizando cálculos de programação linear podemos otimizar a função denominada de função objectivo, entre muitas outras determinações de preços nos diferentes mercados.

Esta análise embora necessária não é suficiente, pois outros factores interagem. Porter teve o mérito de propor uma visão global da análise da indústria, a que nos referimos anteriormente através das suas 5 forças.

Análise do ambiente

Na análise do ambiente, são vários os aspectos a considerar e avaliar: **(a)** factores socioculturais; **(b)** factores político/legais; **(c)** factores tecnológicos e **(d)** factores económicos.

(a) – Factores socioculturais Como sejam: estilos de vida; expectativas de carreira; exigências dos consumidores; taxa de casamentos; taxa de crescimento da população; importância das regiões; etc.

(b) Factores político/legais Nomeadamente: legislação específica; leis proteccionistas; leis fiscais; incentivos / subsídios; regulamentação do comércio; etc.

(c) Factores tecnológicos Podemos aqui destacar: as despesas governamentais em Investigação e Desenvolvimento (I&D); gastos na indústria em I&D; protecção de patentes; novos produtos; etc.

(d) – Factores económicos Destacamos, entre muitos outros: tendência do Produto Nacional Bruto (**PNB**); taxas de juro; taxa de inflação; desemprego; taxa de câmbio; níveis salariais; custos de energia; etc.

Após a análise de todos os factores externos estamos em condições de extrair conclusões relativamente à envolvente externa e detectar as oportunidades que se nos apresentam bem como as ameaças que se nos deparam.

Listamos assim as **oportunidades** e as **ameaças**, uma a uma na **MAFE**, isto é na Matriz de Avaliação dos Factores Externos, ponderando cada rubrica com o peso, que se lhe atribui, notas (geralmente de 1 a 6) e média final (nota x peso). Mas outra ponderação poderá ser efectuada desde que coerente e retrate os resultados pretendidos.

Será posteriormente aplicada a técnica que define qual das alternativas estratégicas será a mais aconselhável o que, de acordo com (Camarena (2001), poderá ser efectuada pela recolha de toda a informação, contida nas matrizes SWOT, MAFI, MAFE e muitas outras comumente utilizadas, na Matriz Quantitativa de Planeamento Estratégico (**MQPE**). A formação da matriz é realizada da seguinte forma: **(i)** Listagem das Oportunidades, Ameaças, Pontos Fortes e Fracos; **(ii)** As notas atribuídas aos factores são as mesmas da MAFE e MAFI; **(iii)** Agrupar o conjunto de estratégias correlacionadas, anteriormente estabelecidas; **(iv)** Definir os factores de atractividade (FA) – o que implica que para cada factor sejam questionados: “será que este factor afectará as estratégias escolhidas?” – em caso afirmativo será definida a seguinte escala de notas: 1=inaceitável; 2=pouco atractivo; 3=razoavelmente atractivo; 4=muito atractivo (por exemplo);

- Atractividade total (AT) – que consiste na multiplicação da nota inicial pela nota de atractividade atribuída;
- Somar as notas e concluir qual das estratégias submetidas à escolha tem maior nota final.

Este processo inclui sempre juízos intuitivos, consequentemente subjectivos e fundamenta-se sempre na qualidade de informação recolhida na fase inicial.

2.3.2 Análise, conceito e modelos para avaliação da diferenciação

Porter (1986) define diferenciação como a habilidade da empresa para fixar preços mais altos que os seus concorrentes. Para isso o produto deve ser único ou melhor. A crítica que lhe pode ser feita é o omitir a possibilidade de uma empresa poder comercializar um produto diferenciado a um preço similar ao dos seus concorrentes para aumentar a sua quota de mercado e/ou volume de facturação de uma forma mais estável.

Muitas empresas, para fidelizarem os seus clientes e potenciar uma maior fatia de mercado, seguem uma estratégia de diferenciação a preços baixos. Numa PqE constitui uma alavancagem enorme de crescimento pois vai afastando do mercado os seus concorrentes e cria um espaço geográfico mais amplo, que granjeia prestígio à empresa, satisfaz os *stakeholders*, muito particularmente o espírito de equipa interno e a fidelização de um determinado segmento de clientes e de fornecedores (trata-se de uma avaliação própria e empírica, embora contemplada por alguns autores desde a década de 90 com a massificação dos hipermercados). Aqui o que se pretende é que a diferenciação possibilite um aumento de quotas de mercado e que os benefícios resultantes do volume de facturação sejam reinvestidos em benefício directo dos clientes e em reduções de preço⁹.

A diferenciação não deve basear-se tão só no seu valor intrínseco e qualidade, como defende Porter, mas é importante também considerar o local onde está implantado e a sua envolvência social. O que é fundamental numa estratégia empresarial, da qual a diferenciação é uma componente fundamental, é o valor acrescentado percebido ou perceptível (VAP) pelo cliente, pois daqui se poderá definir um posicionamento distintivo da concorrência.

O que se pretende, com a diferenciação é, segundo Johnson e Scholes (1996), oferecer um VAP, oferecendo melhores produtos (ou serviços), melhorando as margens com preços ligeiramente superiores ou similar ao dos seus concorrentes. Isso é possível do seguinte modo:

⁹ Discussão entre Michael Porter e David Sainsbury, director da Sainsbury (cadeia de hipermercados), num programa televisivo da Thames Television e descrita no *The European Management Journal*, Vol. 6, nº 1 (1987), ps.2-9

- Ser únicos nos produtos, através da investigação, desenvolvimento ou *design* diferenciado e único;
- Ter o enfoque no *marketing* consolidando uma marca forte e distintiva;
- Satisfazer as necessidades dos clientes melhor que a concorrência, criando um serviço de assistência distintivo.

Para o êxito desta estratégia há que identificar claramente quem são os clientes e quais são as suas necessidades e valores. Há que estar suficientemente próximo do mercado para perceber e responder aos gostos e valores dos clientes.

È muito mais difícil para um concorrente imitar uma base de diferenciação, vinculada a um *mix* de actividades ou características que apenas a um produto ou serviço em concreto.

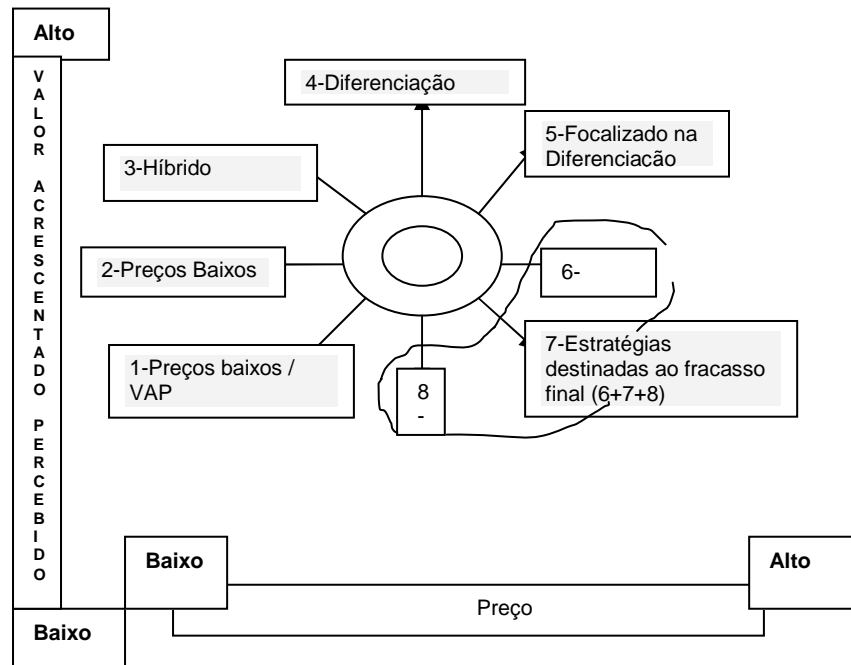
Tentar obter-se uma vantagem competitiva através de dados estatísticos é um logro. No entanto se, a partir daí, se identificarem valores no *target* que sejam relativamente constantes no tempo pode ser uma base para a diferenciação, a qual, no entanto, será muito rapidamente imitada pela concorrência. Desta forma torna-se necessário avaliar continuamente a estratégia de diferenciação implementada para que não haja surpresas bem desagradáveis.

Como veremos, uma estratégia híbrida, de diferenciação alicerçada em custos baixos pode permitir a adopção de preços reduzidos difíceis de imitar. Esta estratégia é muito importante para entrar num novo mercado (v.g. externo), consolidar uma posição competitiva e ganhar posteriormente quota de mercado.

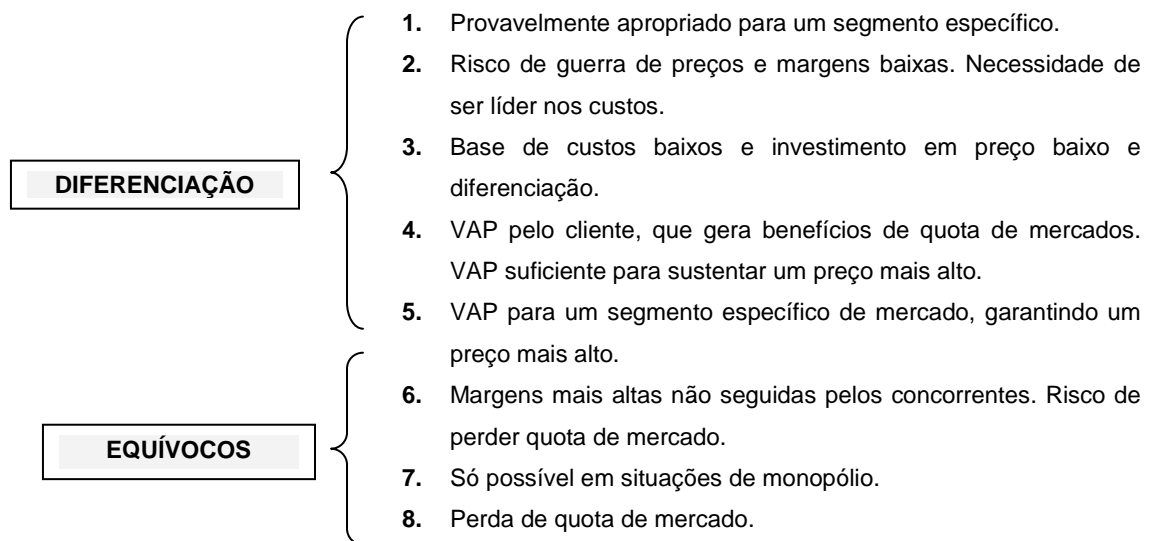
Já a adopção de uma estratégia de incremento de preços sem aumentar o VAP (excepto se for um monopolista), ou uma redução do valor, mantendo o preço ou, pior, uma redução do valor do produto (ou serviço) incrementando o preço, têm como destino o desastre.

O VAP pode ser avaliado através do modelo do “**relógio das estratégias**” como se exemplifica:

Figura 7 – Modelo “Relógio das estratégias”



Fonte: Elaboração própria, adaptada de Johnson e Scholes



2.3.3 *Análise, conceito e modelos para avaliação das novas formas de produtividade*

A produtividade conjuga-se com o trinómio reestruturação-formação-gestão dos RH e encontra a sua pertinência teórica e analítica no contexto socioeconómico, político e cultural, particularmente complexo e internamente dinâmico, que se vem desenvolvendo nos países europeus desde a década de 70. Em Portugal, as consequências das mutações internacionais apenas se fizeram sentir de modo visível nos anos 80, em parte como resultante do processo de integração europeia.

Às empresas exige-se um novo posicionamento estratégico baseado em novas lógicas de gestão, nomeadamente ao nível das políticas de gestão dos RH.

Podemos analisar a produtividade sob vários ângulos, perspectivas e fins em vista:

(i) optando por um **processo de reestruturação misto** entre o de reorganização e de modernização tecnológica. Massey e Meegan (1992), apostam numa estratégia actual e futura delineada com base em estudos prévios e assente em parâmetros definidos de forma racionalizada e prudente.

Ao nível tecnológico orienta-se para a inovação constante dos produtos e dos processos, bem como para a racionalização de custos;

no domínio comercial opta por uma estratégia de diversificação de produtos, de mercados e de formas de comercialização.

As práticas de formação formais surgem, no âmbito desta estratégia intimamente associadas aos projectos de curto, médio e longo prazos da empresa. Assenta na preocupação de complementar e valorizar as competências detidas, bem como renovar e potencializar os conhecimentos/saberes dos RH.

(ii) No **processo de reestruturação híbrido** de reorganização e de redução da capacidade, o objectivo fundamental incide na renovação da estratégia comercial com uma orientação centrada num novo produto ou na conquista de novos segmentos de mercado.

Segundo a perspectiva de Blaug (1981) e (Sainsaulieu, 1987b) a acção do Estado neste domínio deveria limitar-se a dar ajuda, conselhos e orientações às empresas. Ao contrário do que acontece em Portugal, deveria colocar ao serviço das PME instituições e meios de apoio com técnicos credenciados capazes de as auxiliar a conceber a formação de que necessitam: **(a)** contratar e preparar formadores, **(b)** acompanhar o desenvolvimento das acções de formação, **(c)** realizar a sua avaliação de forma rigorosa e precisa. Da mesma forma deveria ter um papel activo

no desenvolvimento de acções de esclarecimento, de divulgação dos programas de política de emprego e formação disponíveis, e de motivação para a realização de políticas de formação internas às empresas. Quer as empresas, quer os trabalhadores deveriam ser co-responsabilizados nestes processos, nomeadamente em termos do seu financiamento, o que constituiria uma forma de se conseguir que a formação fosse encarada numa perspectiva de co-investimento para as partes envolvidas e se traduzisse num verdadeiro processo de qualificação dos RH. É neste sentido que a formação pode-se tornar um meio promotor de desenvolvimento integrado das empresas e conseqüentemente, capaz de aumentar a sua capacidade competitiva pela interligação entre a *performance* económica e social assumindo-se como uma via de desenvolvimento das empresas e dos seus RH.

Malglaiive (1990) é da opinião que um dos problemas que muito afecta a produtividade é esta incidir fundamentalmente no domínio dos saberes práticos, limitados a uma perspectiva de curto prazo, negligenciando-se a formação enquanto via de valorização e potencialização de conhecimentos e saberes e competências dos assalariados. Encara-se a produtividade numa concepção produtivista (Amaro, 1994, p.6), em que a formação é encarada como um processo que permite recuperar a produtividade e qualidade através de aprendizagens funcionais. Estas dotam os RH primordialmente de competências ao nível do saber-fazer (Le Boterf, 1989a), de modo a torná-los capazes de ocupar um posto de trabalho restrito a tarefas parcelarizadas enquadradas numa organização tipo *neo-taylorista* (Frederic Taylor, 1856-1912)¹⁰, do trabalho i.e. com a ênfase na tarefas a qual se caracteriza por um planeamento direccionado para aumento da eficiência e especialização do trabalhador; e padronização das máquinas.

Ao contrário, a orientação deveria direccionar-se para uma formação que, não perdendo obviamente de vista o fundamento produtivista orientado para a transmissão de saberes práticos (Malglaiive, 1990), se assuma com um posicionamento tendencialmente desenvolvimentista. Este traduz-se numa prática formativa pautada por uma concepção mais lata e por princípios orientados para o desenvolvimento pessoal e profissional dos RH e, conseqüentemente, para competências no domínio do saber e do saber ser/estar ou do saber-fazer social (Le

¹⁰ Título da obra: *The Principles of Scientific Management*, 1911

Boterf, 1989a). Neste contexto, a dimensão socializadora exercida pela formação não adquire um carácter manipulativo, uma vez que reforça a capacidade de iniciativa, de participação e de inovação dos seus RH no sentido do reforço de uma formação para a "cidadania", próxima de uma perspectiva de "Formação para o Desenvolvimento" (Amaro, 1994: 10).

Estamos face a uma postura em que a empresa é concebida como espaço de aprendizagem, na medida em que a formação deixa de assumir um enfoque meramente individualista e se centra na "profissionalidade" ou sobre a organização, não visando apenas a transmissão e a aquisição do saber-fazer específico a um determinado posto de trabalho mas sim no desenvolvimento da capacidade de intervenção, de controlo e de regulação de todo o processo produtivo (Teixeira, 1984), o que está intimamente relacionado com as bases de uma organização qualificante.

Existem várias formas de aumentar o desempenho do trabalhador:

A mais conhecida, já referida, é o *taylorismo*, que se caracteriza pelo planeamento minucioso dos métodos de trabalho por especialistas (engenheiros de produção), que visa aumentar a produtividade pela minimização do tempo de trabalho despendido para atingir um objectivo e pela separação absoluta entre as funções de planeamento e execução. O *taylorismo* não só serve indirectamente aos objectivos sociais do capitalismo, permitindo atingir objectivos técnicos e económicos, mas também tem um papel directamente social: coloca o trabalho sob o controlo mais preciso possível da administração e transforma o trabalhador em instrumento facilmente substituível (por uma máquina ou por um trabalhador concorrente), reduzindo a sua capacidade de reivindicar. Muitas empresas contentam-se com este segundo papel do *taylorismo*, pois limitam-se a "rotinizar" o trabalho, isto é, a padronizar o método de trabalho, sem necessariamente aumentar o desempenho do trabalhador. O que está pois subjacente nesta teoria é alcançar o máximo de rendimento com um mínimo de tempo de trabalho.

As suas características mais essenciais são: **a)** A separação radical entre planeamento e execução, colocando os métodos de trabalho sob rigoroso controlo da administração; rompendo com um costume anterior de deixar grande parte da organização do trabalho ao critério dos trabalhadores; **b)** O extremo parcelamento da execução (idealmente, cada operário deve realizar apenas uma operação); **c)** A análise de cada operação em seus movimentos componentes para redesenhá-la de forma a minimizar o tempo empregado.

Outras das formas é a do movimento de "relações humanas", cuja prática poderia ser descrita como a de procurar minimizar os antagonismos entre os objectivos do capitalista, ou do capital, e os do trabalhador individual. Raciocina-se que o trabalhador terá um desempenho muito superior se as mesmas acções que levarem ao cumprimento dos objectivos sociais e económicos da empresa levarem ao cumprimento dos objectivos sociais e económicos do trabalhador (ou seja, se os objectivos técnicos da empresa e do trabalhador coincidirem plenamente).

Levado às últimas consequências, este método acaba por se opor ao próprio princípio básico do *taylorismo* – separação do planeamento e da execução – ao reconhecer a necessidade de uma motivação intrínseca ao trabalho que só pode ser dada deixando-se os trabalhadores organizarem o próprio trabalho em alguma medida (autonomia). O mais

comum, no entanto, é que o método se limite a condicionar o cumprimento dos objectivos sociais e económicos do trabalhador individual (ascensão social, promoção, aumento salarial ou outros) ao cumprimento dos objectivos técnicos propostos pela empresa.

Enquanto o *taylorismo* se propõe a anular o trabalhador como agente consciente da produção, o movimento de relações humanas procura remodelar as relações sociais e a consciência do trabalhador para harmonizá-las com os objectivos da empresa. Isto requer um conhecimento psicológico e sociológico eficaz, pois exige que o trabalhador assuma como seus, objectivos sociais e económicos compatíveis com os da empresa e acredite na possibilidade de atingi-los melhorando o seu desempenho.

A História da gestão das organizações em geral e das empresas em particular, tem o seu começo praticamente no início do século XX. Pode ser resumida em cinco fases bem distintas, cada uma realçando e enfatizando um aspecto geral da Gestão:

1ª Fase – Ênfase nas tarefas: Gerir significa planear e racionalizar as tarefas que devem ser executadas pelos subordinados. Há a preocupação básica de metodizar o trabalho operário.

2ª Fase – Ênfase na estrutura organizacional (1910) Gerir é planear e organizar a estrutura dos órgãos que compõem a empresa. Compreende as seguintes abordagens:

Teoria Clássica – Nasceu com Henry Fayol¹¹ e procura dar uma visão sintética da Gestão segundo três ópticas: proporcionalidade da função de gestão; elementos da gestão; os princípios gerais de gestão.

Teoria da Burocracia – Nasceu com Max Weber e pretende a racionalidade e eficiência da organização formal. Para ele a burocracia baseia-se na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objectivos (fins), para que se obtenha o máximo de eficiência. Para Weber a burocracia tem como características: carácter legal das normas e regulamentos, i.e. é uma organização ligada por normas e regulamentos; carácter formal das comunicações, i.e. é registado por escrito; divisão racional do trabalho; impessoalidade, i.e. relação a nível de cargos e não de pessoas; hierarquia, i.e. cada cargo inferior deve estar sob supervisão do cargo automaticamente superior; rotina, i.e. o funcionário deve fazer o que a burocracia manda; não tem autonomia; meritocracia, i.e. a escolha das pessoas é baseada no mérito e na competência técnica; especialização da gestão, i.e. separação entre propriedade e administração; profissionalização; previsibilidade, i.e. prever as acções; através das normas.

Teoria Estruturalista - Introduz o conceito de “*sistema aberto*” complementando o modelo burocrático. Faz uma abordagem múltipla na análise organizacional.

3ª Fase – Ênfase nas pessoas Gerir é sobretudo lidar com pessoas. É a chamada abordagem humanística estudada por duas escolas ou teorias:

Teoria das Relações Humanas Teve como percursores Elton Mayo (1880-1949)¹² e Kurt Lewin.

¹¹ Título da obra: *Administration Industrielle et Générale*, 1916

¹² Título da obra: *The Human Problems on the Industrial Civilization*, 1933

Trata-se de uma abordagem mais liberalizante da Teoria da Gestão, em oposição à Teoria Clássica.

Teoria Comportamental Surgiu em 1947 com Herbert A. Simon¹³, visualizando-se as Empresas como sistemas de decisão, onde as pessoas percebem, sentem, decidem e agem, salientando-se que a decisão é mais importante do que a execução que a sucede.

4ª Fase – Ênfase na tecnologia Gerir, na assumpção de Taylor, é lidar com a tecnologia a fim dela extrair a máxima eficiência possível. A tecnologia começa com o advento da robotização e da computação, essencialmente a representar um importante papel na determinação da estrutura e do funcionamento das empresas.

5ª Fase – Ênfase no ambiente Gerir é sobretudo lidar com as questões do ambiente e obter o máximo de eficácia da empresa. Esta fase foi enquadrada pela Teoria da Contingência, a qual se incumbiu de rapidamente absorver as preocupações com a tecnologia, a par do ambiente, de forma a definir uma abordagem mais ampla das empresas. Começando a verificar-se que as variáveis endógenas não proporcionavam uma ampla compreensão da estrutura e comportamento da organização, iniciou-se o estudo de variáveis exógenas as quais, situadas fora dos limites da empresa influenciam profundamente os seus aspectos estruturais e comportamentais. São estas variáveis independentes (exógenas) que vão condicionar os restantes aspectos da estrutura organizacional.

Estado actual da teoria da gestão: Hoje em dia, (Chiavenato, 1987) o estudo das cinco variáveis básicas: *tarefa; estrutura; pessoas; tecnologia; ambiente*, as quais devem possuir um comportamento sistémico, complexo e correlacionado, constituem os principais componentes no estudo da gestão das empresas e mais concretamente da Gestão Financeira, a qual dispõe dos instrumentos, julgamos, mais adequados para aferir da produtividade da organização e viabilizar a assumpção coerente de uma formulação da estratégia empresarial.

A forma usual de avaliarmos o desempenho destes processos é através de uma análise da relação entre o volume produzido e os recursos necessários a esta produção. Chamamos esta relação de Produtividade. Conceptualmente, Produtividade significa capacidade de produzir, característica do que produz com abundância ou lucratividade. Em outras palavras, Produtividade é a obtenção da melhor relação entre volume produzido e recursos consumidos.

Se representarmos matematicamente a Produtividade, teremos:

$$\text{Produtividade} = A/B$$

¹³ Título da obra: *O comportamento administrativo*, 1947

onde **(A)** representa o volume produzido e **(B)** os respectivos recursos consumidos. Para conseguirmos aumentar a Produtividade, devemos actuar no aumento de **(A)** e ao mesmo tempo manter **(B)** constante, ou seja, aumentar o volume produzido sem aumentar o consumo dos recursos necessários para sua execução, ou então, manter **(A)** e diminuir **(B)**, o que significa manter o volume produzido, porém, consumindo menos recursos.

A produtividade pode ser expressa em diversas unidades de medida, sendo as mais usuais o percentual (%).

Os economistas neoclássicos procuram nos seus modelos microeconómicos, explicar como os controladores da produtividade devem agir para atingir os seus objectivos. Eles chamam produtividade à relação entre a produção e um dos factores de produção, basicamente o capital e o trabalho. Estes não são concebidos como componentes concretos de uma forma de organização de trabalho, como equipamentos e homens, mas como quantidades homogéneas que exigem uma remuneração, na forma de custos de capital e salários, respectivamente. A análise marginal dos factores de produção visa garantir a existência da combinação que diminui o custo unitário do produto, minimizando a remuneração total do trabalho e do capital de terceiros por unidade produzida. Ela reflecte o objectivo económico do empresário individual: maximizar o seu lucro.

Amadeo (1994), refere quatro hipóteses em que se baseia genericamente o modelo neoclássico: **(i)** as empresas procuram a maximização do lucro; **(ii)** usam uma tecnologia que apresenta rendimentos marginais decrescentes; **(iii)** a oferta de trabalho mantém uma relação crescente com o salário real, visando a maximização da utilidade dos trabalhadores; **(iv)** o nível da procura global nominal é um dado exógeno. Está também subjacente que a utilização do trabalho é extensiva pelo que uma hora extra induz um aumento da produtividade e, por conseguinte, da produção. Barro (1990) evidencia a maximização da produtividade pela seguinte equação: $pmg=w/p$ ¹⁴, i.e. o ponto em que a produtividade marginal iguala o salário real, numa busca incessante pela procura do pleno emprego.

Em tese, a produtividade assim concebida pode ser aumentada de três formas: **1. Poupanço trabalho** – exemplo: todas as formas de mecanização e automatização; **2. Poupanço capital** – exemplo: controlo de *stocks*, poupança de energia; **3. Poupanço**

¹⁴ Pmg = produtividade marginal do trabalho; w = salários; p = nível de preços

capital e trabalho na mesma proporção – exemplo: todas as formas de intensificação e racionalização do trabalho.

A primeira forma tem clara predominância na história do progresso. Nas fases de expansão, o sistema acumula capital mais rapidamente do que cresce a população de trabalhadores. Como esse capital precisa de ser transformado em meios de produção, há todo o interesse em descobrir equipamentos que necessitem de menos trabalho, pois a desproporção crescente entre a quantidade de capital e a de trabalhadores levaria, de outra forma, a uma escassez de mão-de-obra que criaria concorrência generalizada nos sistemas para obter trabalhadores que operassem os equipamentos, o que elevaria drasticamente os salários e encorajaria reivindicações, pois já não existiria a ameaça do desemprego.

Portanto, não é de se admirar que a mecanização seja implantada numa escala maior do que a indicada por uma análise meramente microeconómica – não implantá-la determinaria alta drástica dos custos de salários e abalos da estrutura social a partir de certo momento. Cabe lembrar também que a automatização tende a centralizar o processo de produção, aumentando o controlo da administração superior sobre a empresa e facilitando a substituição de trabalhadores, o que certamente contribui para atrair o interesse dos empresários para ela.

O empresário individual não precisaria, necessariamente, de automatizar a sua empresa para atingir os seus objectivos: haveria outros meios para melhorar o grau de cumprimento dos seus objectivos. Enquanto existir uma reserva de trabalhadores desempregados, o número de postos de trabalho dentro da empresa pode crescer impunemente. Mas quando todas as empresas fizerem isso, a reserva acaba por desaparecer e a automatização ou a mecanização tornam-se imperativas.

A mecanização e a automatização são as formas normais pelas quais o sistema próspero adequa a organização do trabalho aos seus objectivos sociais e económicos e eleva a produtividade.

Embora a motivação para a automatização e/ou mecanização possa parecer residir no nível técnico, ela não se situa, em última análise, nem sequer no nível económico do empresário individual: situa-se ao nível da preservação da própria

estrutura do sistema, que impele o empresário a automatizar-se até contra a sua vontade e contra os seus objectivos mais imediatos, para que os seus objectivos como classe fiquem salvaguardados. Sob certas condições, o mesmo objectivo pode impor um limite superior ao ritmo da automatização: é quando o desemprego gerado se torna tão grande que surgem tensões sociais graves e o consumo se contrai excessivamente.

A teoria neoclássica não considera a armadilha monetária ilustrada pela curva de Philips (1958) a qual relaciona os salários monetários (não os reais) com as taxas de desemprego. Através desta análise Philips evidencia que os trabalhadores reagem a variações do salário monetário que, muitas vezes estão desalinhados (abaixo) da taxa de inflação, e que esta é tanta maior quanto menor for o desemprego e vice-versa. Tal origina, em condições *ceteris paribus*¹⁵, aumentos de produtividade.

As outras formas de aumento da produtividade têm também o seu papel, ainda que não tão central. O aumento da produtividade pelo aumento de desempenho do trabalhador, que poupa capital e trabalho na mesma proporção, ganha importância em três situações: **1.** Quando a escassez de capital ou a contracção do mercado não permitem realizar os investimentos necessários à automatização; **2.** Quando a abundância relativa de mão-de-obra torna a automatização economicamente inviável e **3.** Quando a automatização é tecnicamente inviável com os recursos disponíveis.

O aumento da produtividade pela poupança de capital interessa principalmente ao capitalismo individual, pois, ao conseguir isso, ele reduz a obtenção de excedente por parte de outros capitalistas (fornecedores e financiadores). Não obstante isso, o capital como um todo, geralmente, também ganha com esses avanços, embora alguns de seus sectores possam ser fortemente prejudicados. Se todas as indústrias, por exemplo, reduzirem para metade o seu consumo unitário de combustível e mantiverem o preço unitário dos seus produtos, o excedente total gerado na sociedade provavelmente aumentará, mas os produtores de combustível perderão.

A “não qualidade” implica custos acrescidos que, por sua vez, irão diminuir a produtividade; a sua eliminação conduz a ganhos directos de produtividade, isto é,

¹⁵ Permanecendo o resto constante

quando, por problemas de qualidade, se utilizam mais meios humanos, mais materiais, mais equipamentos, demora-se mais tempo a fazer aquilo que poderia ser feito com menos recursos e mais depressa, tem-se um problema de qualidade com reflexos directos na produtividade. A eliminação dos problemas de qualidade conduz naturalmente a benefícios directos na produtividade.

Mas a melhoria da qualidade traduz-se também numa melhoria global do funcionamento da empresa, visível em aspectos como: a melhoria do produto e do processo ou a diminuição da desorganização na empresa. Também estas melhorias permitem ganhos, embora indirectos, de produtividade; estes ganhos indirectos são tão ou mais importantes que os ganhos directos referidos anteriormente.

Como se verifica, a produtividade não é uma questão dissociada da qualidade, do mesmo modo que não o é da inovação, ou da motivação dos trabalhadores. Mas a produtividade não é uma questão que se esgota na qualidade. Mais do que isso, a produtividade não é sinónimo (no sentido substitutivo do termo) de qualidade. Encontramo-nos perante duas noções distintas, se bem que fortemente correlacionadas.

Por vezes, até os empregados mais competentes sentem desmotivação e frustração no esforço desenvolvido para produzirem trabalho de alta qualidade. Esta situação revela-se negativa para a empresa, conduzindo ao desinteresse no trabalho, ao absentismo, a defeitos na produção, reclamações por parte dos clientes, acidentes de trabalho, etc.

Os círculos de qualidade (Ishikawa, 1962) ou “equipas de melhoria” (são constituídos por um grupo de pessoas da mesma área de trabalho que se reúnem regularmente para identificar, analisar e resolver problemas com técnicas apropriadas) influenciam todo o ambiente interno da empresa e, deste modo, permitem prevenir e reduzir as situações anteriormente descritas, revelando-se excelentes impulsionadores da qualidade.

Os objectivos dos círculos de qualidade são: **(i)** Melhoramento da qualidade dos produtos; **(ii)** Redução dos erros no trabalho; **(iii)** Promoção da redução de custos; **(iv)** Desenvolver métodos de trabalho mais aperfeiçoados; **(v)** Melhorar a produtividade...

Entre outras vantagens, podem-se enumerar as seguintes:

- (i) Consciencialização para a qualidade e redução dos custos;
- (ii) Implica pouca ou nenhuma alteração na estrutura organizacional;
- (iii) Orientação para o trabalho e para a formação em gestão;
- (iv) Envolvimento e participação dos colaboradores na gestão do “negócio”;
- (v) Realização profissional, etc.

As principais desvantagens são:

- (i) Alguma queda inicial da produtividade;
- (ii) Algum investimento inicial.

Melhorar a produtividade tem associado um espírito criativo dentro da organização. Mas a criatividade numa organização não se decreta. Tão-pouco se pode transformar alguém num ser criativo pela força. Não existem máquinas para forçar as pessoas a serem criativas. Ela é fruto da crença de que os colaboradores numa organização têm mais para oferecer do que um simples par de braços. É preciso que os gestores acreditem no potencial criativo das pessoas e no que esse potencial criativo pode trazer às organizações. Não se lhes pede que acreditem por uma questão de fé mas porque tal é de facto verdade. Essa realidade existe noutras organizações. É uma realidade objectiva que pode ser observada.

Havendo uma atitude pró-activa e envolvente, é necessário:

- 1- Criar um clima, uma atmosfera, as próprias condições da criatividade. Isto passa pela adesão individual e colectiva a uma regra muito simples: *“a melhor maneira de ter boas ideias é ter muitas”*;
- 2- Dar importância aos homens e às mulheres, todos susceptíveis de ter ideias. Para isto é necessária uma melhor compreensão dos mecanismos mentais e da descoberta de uma faculdade um pouco esquecida: a de se espantar;
- 3- Dar formação na área da criatividade ao conjunto do pessoal. Isto implica uma aprendizagem dos métodos inspirados na abordagem sistémica;
- 4- Gerir o volume de ideias produzidas. O quarto eixo é a consequência imediata dos três primeiros, pois a produção de ideias torna-se então impressionante e o desafio é exactamente o da gestão das ideias;
- 5- Dispor de um processo estruturado de estimulação e geração das ideias. Deixar ao livre-arbítrio das massas a geração de ideias conduz em pouco tempo a nada. A organização deve conhecer os mecanismos segundo os quais a organização estimula, gera e implementa as ideias dos seus colaboradores;
- 6- O processo de geração de ideias e contributos para a melhoria das organizações deve ser enquadrado na política estratégica das mesmas. O número de sugestões de melhoria numa organização deve ser considerado um índice operacional como outros (produtividade, qualidade, custos, etc.).

O *benchmarking* na produtividade

(Não se deseja o que não se conhece – Ovídio em *Arte de Amar*, III, 397).

Num mundo imprevisível, mais global, mais rápido, mais exigente, mais inteligente, importa saber mudar. Não na adaptação (às vezes é tarde de mais), mas na antecipação. A maior riqueza das empresas não é o conhecimento do que fazem hoje, mas sim a sua habilidade em aprender a fazer coisas novas (ir de encontro às expectativas dos seus clientes) e por novos processos (melhor produtividade, melhor qualidade técnica, maior velocidade). Fazer coisas novas não é só fazer novos produtos: é também, por exemplo, criar novas vias ou abordagens no acesso aos clientes, é acrescentar serviços ao produto, é manter uma animação constante, mantendo em permanência os clientes expectáveis. É surpreender, subir expectativas. Ver o que os outros fazem, o que poderemos fazer para nos distinguirmos.

Redefinida a nossa postura perante o mercado, importa ter na retaguarda uma máquina produtiva eficaz que consiga responder com qualidade, em tempo útil e a preços adequados a estas expectativas! A “guerra” das empresas é a da “inteligência” e não a da “produção”. Hoje não se vende o que se produz, mas sim produz-se o que se vende! A “alma” do negócio espalha-se pelo conhecimento do mercado (não se compra), pela capacidade de satisfazer as suas necessidades desenvolvendo produtos e serviços (já se pode comprar mas a custo elevado) e por fim, pela capacidade de produzir (já se pode comprar a um custo mais baixo e cada vez mais baixo).

As empresas têm que se saber posicionar nesta cadeia de valor, o que infelizmente nem sempre acontece, sendo preponderante em muitas delas um posicionamento exclusivo no saber produzir mais ou menos o que sempre fizeram e de forma reactiva, arredando-as para o elo de menor valor de toda a cadeia. Mantêm-se num “limbo” de enganadora segurança, não se dando conta que estão a perder competitividade e que pioram a sua produtividade relativa. Um dia dão-se

conta que as suas margens de negócio são cada vez menores e deitam exclusivamente as culpas para a “economia global”.

Benchmarking é uma metodologia de estudo comparativo dos estados de desempenho de várias empresas e que mede o seu desempenho em todas as áreas como sejam: gestão financeira, *marketing*, concepção e desenvolvimento, produção, ambiente, segurança, recursos humanos, pós-venda; de produto, de processo, etc. Os resultados obtidos da sua aplicação poderem ser muito úteis, pois permitem situar a empresa relativamente aos seus concorrentes (melhores e piores desempenhos), identificar boas práticas e deste modo partir para acções de melhoria. Efectuado de forma continuada, permite monitorizar a evolução da empresa ao longo do tempo.

Um conjunto de empresas situadas num determinado contexto social e geográfico tem vantagens em se reforçar mutuamente, partilhando informação e experiências, tornando-se mais robustas e resistentes à concorrência exterior (aprendem umas com as outras). Comparação local (empresas nacionais) e regional (Comunidade Europeia) é a possibilidade que deve ser promovida para reforço do tecido industrial e melhoria da sua competitividade.

Benchmarking também pode ser definido como uma metodologia de identificação das melhores práticas, sejam elas na indústria, serviços ou qualquer outra actividade. Com efeito, trata-se de aplicar a regra de não gastar recursos para inventar o que já está inventado. A actividade de *benchmarking* não pode ser confundida com espionagem industrial, já que normalmente não é possível praticá-la entre empresas do mesmo ramo. Com efeito, será difícil admitir que uma empresa concorrente de outra aceite partilhar com esta processos internos. Nada impede, no entanto, que uma empresa, querendo melhorar, por exemplo, o seu processo de facturação, não identifique meia dúzia de empresas que pela reconhecida qualidade dos seus processos aceite partilhar as suas práticas de facturação e a não ser a concorrência, nada terão a temer, mas porventura a ganhar, pois nesta actividade as empresas que aceitam fazer *benchmarking* partilham entre si informação com benefício para as partes envolvidas.

O processo de *benchmarking* consiste em:

- (i) • Identificar quais os processos internos a melhorar;
- (ii) • Identificar as empresas que, reconhecidas pela sua excelência, podem constituir um exemplo relativamente aos processos em causa;
- (iii) • Acordar com estas empresas na partilha de informação em relação a estes processos, salvaguardando informações de carácter confidencial;
- (iv) • Identificar as práticas dessas empresas excelentes;
- (v) • Decidir se as práticas dessas empresas são efectivamente mais eficientes que as nossas;
- (vi) • Em caso afirmativo, fazer os necessários ajustamentos à realidade operacional e cultural da nossa empresa.

Os modelos a aplicar baseiam-se em instrumentos quantitativos, que nos informam do modo como os recursos foram utilizados, quer a nível dos RH, quer dos recursos tangíveis da empresa. Teríamos assim:

Quadro 7 – Coeficientes de gestão de recursos

Indicadores de progresso	<i>Vendas / nº de empregados</i>
---------------------------------	---

Se comparado com outros anos pode, devidamente ponderado, dar-nos a eficácia evolutiva do pessoal. É uma medida simples de progresso.

Indicadores de produtividade	<i>Margem Bruta / nº de empregados</i>
-------------------------------------	---

Mede em termos de alterações das margens brutas a variação da produtividade do pessoal

Indicador da eficácia do Imobilizado	<i>Vendas / Activo Fixo</i>
---	------------------------------------

Mede a eficácia de utilização do Imobilizado relativamente ao volume de Vendas

Fonte: Elaboração própria

No entanto, quando, quase diariamente, há economistas a afirmar, sem adiantar qualquer solução alternativa, que os salários têm que ser baixados em Portugal em mais de 15% para sermos competitivos - estando já o nível do custo de vida 20% acima da Europa a 15 países (dados de 2007¹⁶), tendo piorado este ano ¹⁷, quando

¹⁶ Agência Financeira, Google, 13.08.2010

em 2004 só estávamos abaixo cerca de 6%¹⁸ - promover melhorias de produtividade através dos conceitos tradicionais julgamos que, para além de inexecutável, é continuar a ter uma percepção *taylorista* e muito desfasada da realidade actual.

2.3.4 Análise, conceito e modelos para avaliação da inovação

A capacidade de responder aos novos estímulos do mercado e da concorrência é um factor de sobrevivência de qualquer empresa, em qualquer sector de actividade. A estratégia deve responder a estes novos estímulos, pela aposta na inovação. A inovação pode passar tanto pelo desenvolvimento de novas soluções para produtos, como em novos métodos e formas de processos bem como um diferencial no atendimento. Quando o produto ou processo é de domínio público, para continuar é necessário que o serviço seja diferenciado. A apresentação do negócio, o ambiente de contacto com os clientes, a oferta geradora de satisfação das necessidades, da segurança e da tranquilidade para aquele que adquire o que a empresa comercializa. Mas até a inovação está sob risco porque ao ser percebido pela concorrência estará estimulando novas soluções ou pelo menos alterações substantivas da ideia original. Conhecer bem o negócio que se empreende ou trabalha é essencial para dispor de decisões com índice maior de acerto e constitui a chave do sucesso. O processo de inovação esgota-se no momento que passa a ser referência de toda a concorrência. A empresa verdadeiramente inovadora precisa estar apta a inovar continuamente e a surpreender sempre o mercado. Para isto é preciso que haja estímulo à criatividade e uma enorme motivação no ambiente de trabalho.

Chesbrough (2003,2004), Smith (2004) e Chesbrough e Schwart (2007) referem-se a dois modelos de inovação, tendo em vista os objectivos específicos que se pretendam atingir:

- (i) o **modelo de inovação fechada**, o qual tem como objectivo controlar o processo, dentro da organização, desde a gestação da ideia à apresentação

¹⁷ Segundo a Revista *International Living*, Google, 12.02.2010 o nosso custo de vida passou de 59 para 55 pontos (em 100 possíveis de bem-estar)

¹⁸ Diário de Notícias, Google, 18.11.2004

do produto ou serviço no mercado. Enfoca-se no resultado e no controle global de todo o processo de inovação. É um processo redutor das inovações produzidas, pois não inclui a transferência do conhecimento que poderia ser aproveitado do exterior;

(ii) o **modelo de inovação aberta**, pelo contrário, ao conceptualizar as trocas de conhecimento entre as organizações, estimula os resultados alcançados que, por incorporarem outros conhecimentos externos tendem a promover, citando Hemphil (2005), um alinhamento das metodologias de gestão, potenciando resultados finais bem melhores.

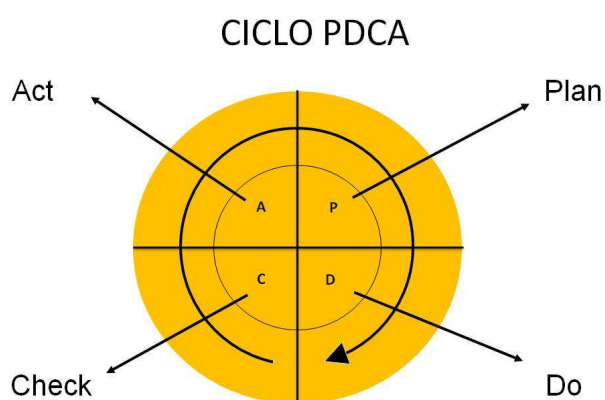
As mudanças no ambiente competitivo, a introdução de tecnologias que aceleram os mercados e a cada vez maior sofisticação dos clientes, levam as empresas a ter de responder de forma mais rápida e eficiente aos estímulos do mercado e da concorrência pelo que a adopção crescente do modelo aberto relega para um plano secundário os velhos processos de planeamento estratégico, estáticos, centralizados, de longo prazo, característicos do modelo de inovação fechada.

Hoje as empresas têm de ter a capacidade de reinventar o seu negócio de forma muito rápida e não podem ficar agarradas aos velhos paradigmas. No entanto o que é deveras importante em qualquer organização é a implementação da estratégia e os mecanismos de liderança necessários a essa implementação, definindo responsáveis e prazos para cada uma das acções estratégicas que permitem atingir os objectivos definidos. Por outro lado será imperativo usar as ferramentas adequadas à persecução dos objectivos e uma PqE não tem normalmente condições de utilizar os mesmos recursos de empresas de dimensão bem superior. Se o mais forte faz uso dos recursos de capital e de equipamentos para garantir o seu posicionamento de vendas, a pequena empresa precisa dispor de uma estratégia que faça uso da inovação e, depois faça uso da gestão do conhecimento. Uma política voltada à aplicação de metodologias de trabalho e investimentos na capacidade dos RH para criar condições à inovação. É preciso estabelecer um modelo de geração de conhecimento que seja capaz de analisar a situação actual e dispor de soluções que se tornem inovadoras.

Uma das ferramentas utilizadas denomina-se PDCA (*plan-do-check-act*) muito adoptado nas áreas de gestão da qualidade e de solução de problemas. Fazer uma análise dos produtos e processos com esta metodologia e, mantendo a postura aberta a novas ideias é o articulador que favorece a continuidade das oportunidades de inovação. Esta ferramenta consiste numa sequência de passos utilizada para controlar qualquer processo definido. É uma ferramenta que auxilia na organização do processo de implementação de melhorias, dando uma directriz para a condução de tais projectos / processos. É também utilizada para o planeamento de testes para obtenção de informações a respeito de um processo, antes da implementação de uma melhoria.

A figura seguinte e as descrições correspondentes a cada etapa dão uma ideia da dinâmica do ciclo PDCA (planear-fazer-testar-agir).

Figura 8 – Ciclo da melhoria contínua da qualidade (PDCA)



Fonte: Cedet.online, Google (2010)

Outra ferramenta é fazer uso do *benchmarking*, atrás desenvolvido – estudando os processos, produtos e serviços da concorrência, observando o que há de melhor no mercado internacional, entre outros e dispendo-se a fazer algo ainda melhor.

No desenvolvimento das ideias a preocupação deve focar-se na criação sustentada de riqueza, como resultado da interacção entre os diferentes agentes económicos, que o modelo de inovação aberta potencia (Chesbrough, 2004)

Dewar e Dutton (1986) definem as tipologias de inovação por áreas funcionais onde se gera o impacto, classificando-as de administrativa, processual, tecnológica, organizacional ou estrutural, de produto ou serviço, de acordo com os objectivos em vista.

Em cada uma dessas áreas funcionais a inovação pode ter características radicais, conforme se focalize numa alteração radical de processos, procedimentos, produtos ou serviços ou, incrementais, se for um processo de melhoria contínua, anteriormente desenvolvido e incorporando aperfeiçoamentos, adição de processos, procedimentos, produtos ou serviços, mas sem integrar qualquer desenvolvimento tecnológico novo (Gray, 1997; Garcia e Calantone, 2002; Qin e Wang, 2006).

Para estes autores uma empresa aplicará a inovação incremental quando promova o reposicionamento de produtos, tecnologias ou processos obsoletos, transformando o seu conceito, atributos ou características que sejam percebidos pelo mercado como novos ou se possam reposicionar em outro mercado alvo.

Já Garcia e Calantone, 2002; Koberg, Detienne e Heppard, 2003; Diedericks e Hoonhout, 2007) afirmam que o processo assenta num tipo de inovação radical quando as necessidades são focadas nos clientes, tendo subjacente a criação de novos produtos, tecnologias ou mercados de raiz, rompendo radicalmente com os produtos ou processos existentes, provocando a sua obsolescência.

É a gestão de topo que deve decidir do tipo de inovação a adoptar tendo em consideração as características do produto, serviços ou ambiente organizacional (Koberg, Detienne e Heppard, 2003).

Estes autores referem também que a inovação do tipo incremental gera um nível de incerteza bem mais baixo que a do tipo radical, pois esta origina transformações integrais da estrutura organizacional, dos processos ou metodologias de gestão nas organizações.

No estudo de caso será caracterizado o tipo de inovação associado.

Com estas metodologias pretende-se que as PqE sejam capazes de superar o modelo actual organizacional, propondo inovações que estimulem o ambiente

colectivo, com ideias que acrescentem valor percebido pelos *targets*. O enfoque será sempre na promoção e pesquisa de novas soluções ou no aperfeiçoamento das existentes.

É importante que se tenha uma visão coerente do futuro, porque até em situações específicas dos mercados é possível aproveitar oportunidades, inovar e conquistar espaço para que a empresa se mantenha activa e actuante.

2.3.5 Análise, conceito e modelos para avaliação do desenvolvimento de novos produtos (DNP)

Segundo Smith (1981) o grau de novidade de um produto é definido em função da tecnologia incorporada e dos objectivos propostos para o mercado-alvo. Se o objectivo, v.g. é o de fortalecer a presença do produto no mercado adoptará uma política de reforço de comercialização, sem mudanças tecnológicas (com o uso de ferramentas de *marketing*); de melhoria de produtos, através de políticas incrementais de inovação se integra tecnologias melhoradas, ou de aumento da gama dos produtos oferecidos e, pela utilização de inovações radicais usa novas tecnologias. Já utilizará uma política de diversificação se pretende entrar num novo mercado e utiliza tecnologias novas.

Para Yoon e Lilien (1985) um novo produto implica uma mudança tecnológica que lhe permita ser competitivo em novos mercados enquanto que produtos reformulados incluem modificações que afectam a sua utilização, reduzem o seu custo e possibilitam uma utilização mais alargada no tempo.

Lilien e Yoon (1989 *apud* NUNES, 2010) agrupam os factores de êxito e fracasso em função dos seguintes critérios:

1. *grau de generalidade*, no qual se distingue se os factores são relevantes para as inovações de produto, de processo ou para ambas; se são aplicáveis a inovações destinadas a mercados industriais, de consumo ou indiferentemente; e se se referem a inovações de produto incrementais ou radicais;
2. *responsabilidade da gestão de topo*, que compreende todos os factores que reflectam as acções da gestão de topo, em relação à estratégia de novos produtos, à especificação

das actividades a desenvolver pelo *marketing* e pela I&D e à avaliação do potencial do mercado, assim como do ciclo de vida possível para o produto, através da investigação dos mercados;

3. *níveis de controlo da direcção*, onde se estima em que medida os factores são totalmente ou parcialmente controláveis pela empresa e o grau de dinamismo que representam. Isto é, em que medida são o resultado de uma decisão pessoal ou se obtém em resultado de atitudes de envolvimento do departamento

Segundo Cooper (1998, *apud* NUNES, 2004), na avaliação do DNP, ou sua reformulação, deve-se equacionar um conjunto de variáveis que afectam a sua concepção, bem como as acções preventivas a adoptar de modo a evitar os conflitos ou problemas que possam surgir, como se elenca no Quadro 8:

Quadro 8 – Variáveis a considerar no DNP

Variável a considerar	Possíveis fontes de conflito	Acções preventivas
Necessidades dos clientes	Não saber concretamente o que os clientes desejam	Analisar permanentemente as suas necessidades e preferências
Análise da concorrência	Conhecimento insuficiente das suas forças e fraquezas e ignorância das suas estratégias competitivas e tipo de oferta	Estudo sistemático das acções da concorrência e suas vantagens competitivas
Conhecimento do mercado	Não conhecer suficientemente o mercado em relação ao potencial de vendas e suas fragilidades	Saber onde inovar, analisar e prever a procura no DNP e avaliar as contingências
Conceito de produto	Enfoque excessivo no produto, sem uma definição clara da sua utilidade o que pode provocar rejeições no cliente	Orientação para o cliente no desenvolvimento, identificação de benefícios chave, testes de conceito e de produto antes de os introduzir no mercado
Comunicação organizacional	Ausência de comunicação fluida entre os departamentos da empresa ou entre estes e os interlocutores externos	Preocupação com o desenvolvimento de comunicações fluidas, com incentivos ao diálogo
Time-to-market	Períodos de desenvolvimento mais longos que o previsto, custos elevados, atrasos na introdução do mercado, perda das oportunidades	Projectos de processos flexíveis, conceito de produto explícito, atribuição de recursos suficientes
Atitude da direcção	Baixo enfoque na inovação, aversão ao risco e ausência de diálogo estratégico	Gestão participativa e flexível, criação de clima favorável à inovação, envolvimento da gestão de topo, compromisso de RH e financeiros
Tecnologia	Conhecimento insuficiente para utilizar as tecnologias apropriadas ao produto a desenvolver	Desenvolvimento de sinergias tecnológicas que permita à empresa dotar-se dos recursos necessários
Capacidades de marketing	Ausência de políticas de <i>marketing</i> adequadas para a comercialização do produto e desenvolvimento ineficiente de estratégias	Incorporação da orientação para o mercado como forma de potenciar o desenvolvimento de estratégias adequadas de marketing e alocação de recursos
Canais de distribuição	Por ineficiência dos canais de distribuição, o produto não chega ao cliente nas condições desejadas	Os conflitos com a logística devem ser avaliados na escolha das oportunidades de mercado seleccionadas
Meio envolvente	Mudanças do meio envolvente que imponham novas restrições económicas, tecnológicas, laborais ou de produção	Projectos flexíveis e análise estratégica permanente do meio envolvente
Serviço de apoio pós-venda	Ausência de serviços adequados após o processo de venda ou durante a instalação	Análise cuidadosa dos serviços pós-venda, antes da introdução do produto no mercado, com análise nas repercussões

Fonte: adaptado de Nunes (2004)

Um modelo que define os FCS no processo de DNP é o elaborado por Maidique e Zirger (1984). Tem um carácter explicativo, no sentido em que se procura referenciar as interações que as variáveis agrupadas em cada factor exercem entre si. Utiliza como variáveis no DNP e FCS internos as competências do *marketing*, a I&D, a produção, que a gestão de topo deve coordenar, com o objectivo específico de atingir o FCS externo; o mercado-alvo.

A definição da estratégia global nas PqEs define-se com base nos factores estratégicos determinantes para a sua consolidação, considerando-se a diversificação como um catalisador para a sua competitividade de mercado (Wakasugi e Koyata, 1997).

A gestão eficiente dos recursos escassos que as PqEs dispõem pode orientar-se para o desenvolvimento de produtos diversificados e direccionados para necessidades específicas do mercado, em prol da produção massiva assente em economias de escala (Ledwith, Richardson e Sheahan, 2006).

O modelo *stage-gate-process*, desenvolvido por Cooper e Kleinschmidt (1986) e Cooper (2001) concilia todas as fases do DNP com as variáveis externas que condicionam a duração temporal do processo de forma a aumentar a qualidade do produto e reduzir o tempo entre a concepção e o fabrico.

Estes autores fazem ainda referência ao facto de as empresas de menor dimensão possuírem flexibilidade para responderem às oportunidades de mercado, devendo, na opinião destes autores e de Meyer e Roberts (1986), a diversificação apoiar-se na especialização de um processo, metodologia ou tecnologia empregue no processo de produção e de DNP, cabendo a cada empresa efectuar a aposta estratégica que melhor combina os recursos com os objectivos a alcançar.

2.3.6 *Análise e conceito para avaliação do time-to-market*

As necessidades de aproveitar as oportunidades de mercado, que são cada vez mais escassas, nos mercados de forte concorrência, criam um desfasamento no tempo entre as necessidades dos *targets* e as capacidades das empresas de

colocarem os seus produtos no mercado-alvo (Gatignom, Robertson e Fein, 1997). A “janela da oportunidade” pode fechar-se para as empresas que não acompanharem a evolução e necessidades dos clientes (Montaguti, Kuester e Robertson, 2002) Há pois uma imperiosa necessidade de reduzir ao máximo o *time-to-market*, sob pena de ou ficar de fora ou os custos do DNP aumentarem ou do posicionamento estratégico ficar bem aquém do desejado.

Como no âmbito deste trabalho entendemos esta variável relacionada com o posicionamento a redução do *time-to-market* deve operar-se, segundo (Cooper e Kleinschmidt, 1997; Crawford e Roseneua, 1994) a:

1. nível estratégico favorecendo condições mais rápidas para a inovação, qualidade e o posicionamento nos *targets*;
2. nível organizacional, tornando as decisões mais flexíveis, motivando os colaboradores e definindo a execução das tarefas correlacionadas;
3. a nível da implementação, acelerando os métodos para melhorar a tecnologia, o DNP e a gestão de informação.

Para se obterem vantagens competitivas com esta variável haverá que analisar a correlação de vários factores que influenciem a formulação estratégica e propor procedimentos adequados para acelerar o posicionamento da empresa com ou sem DNP.

Utilizam-se várias técnicas das quais realçamos o papel das técnicas de *design*, essencial para o DNP e para criar as condições de um correcto posicionamento estratégico. A fase de concepção ou *design*, de acordo com Smith (1981) incide sobre a planificação, concepção e habilidades que determinam as funções e características distintivas de um produto. Em qualquer empresa em que a inovação é uma das variáveis significativas a considerar e especificamente numa empresa em que a própria embalagem é o produto principal, o departamento de *design* é o cérebro estratégico-funcional de toda a actividade produtiva e comercial da organização. Deste sector dependerá a esmagadora maioria dos recursos da empresa que (Edwards, 2002; Chan e Wu, 2002, *at a*) estimam entre 80-90%.

Gorb (1990, p.3) agrupa os recursos de *design* em quatro grandes áreas: (1) *design* do produto; (2) *design* do ambiente; (3) *design* da informação (ou da comunicação) e (4) *design* da identidade corporativa. A Gestão do *Design* utiliza-se destes *recursos* para atingir os objectivos estratégicos delineados pela gestão de topo da empresa. De forma resumida, as quatro áreas apresentadas acima descrevem as zonas de influência do *design* dentro de uma organização. Para facilitar a compreensão deste ponto, segue uma breve explicação sobre cada área:

Design do produto. Abrange todas as variáveis que influenciam na agregação de valor ao produto e consequentemente, no aumento de sua competitividade.

Design do ambiente. Corresponde à extensão física da marca e da imagem de uma empresa manifestada nos seus ambientes.

Design da informação (ou da comunicação). Compreende o *design* de todas as formas de comunicação de uma empresa ou marca com o seu público-alvo.

Design da identidade corporativa. Refere-se à criação de uma imagem que transmita a cultura, os objectivos e os valores corporativos num nível estratégico e direccionado para a sua audiência. A identidade corporativa deve ser construída em torno de uma ideia ou conceito central e reflectir em todos os outros recursos os do *design* da organização. Nota-se que, segundo Gorb (1990), estes quatro recursos englobam diversas outras actividades de *design* que também devem ser orientadas através de uma Gestão do *Design*. Por exemplo: um projecto de *design* digital (ou *design* interactivo), como o desenvolvimento de um *web site* corporativo, poder-se-iam enquadrar dentro dos recursos de *design* da informação. Novamente é importante frisar que o total destes recursos deve ser gerido de tal forma a atingir os objectivos estratégicos da organização. Isto sugere uma palavra: integração.

A associação entre o *time-to-market* e o *design* é de uma grande correlação, pois é necessário fazer bem, no mais curto espaço de tempo, aproveitando as “janelas de oportunidade”, com qualidade.

Para melhorar a implementação da qualidade no processo produtivo, desde o *design*, aos desvios nas várias fases de fabricação e melhorar o rendimento do processo e do novo produto em desenvolvimento utilizam-se os modelos de Taguchi. Tratam-se de métodos estatísticos desenvolvidos por Genichi Taguchi para melhoria do controlo de qualidade total no Japão e, embora se baseiem no planeamento de experiências, são mais do que simples técnica.

Trata-se de um conjunto de metodologias que, [Tsai, 2002], no processo de *design*, analisam os possíveis desvios originados pelos materiais e os resultantes dos diferentes processos de fabricação utilizados, com o objectivo de melhorar o rendimento do novo produto e do seu processo de industrialização.

O *time-to-market* poderá ser aferido através de dois indicadores, o *time-to-market* dos novos produtos e o da frequência de DNP. O primeiro indica-nos o tempo médio de concepção dos novos produtos e o segundo a frequência com que se introduzem no mercado.

2.3.7 Análise, conceito e modelos para avaliação dos target costs

Numa PqE a operar num mercado concorrencial os preços são os permitidos pelo mercado. Há assim que assegurar custos inferiores aos da concorrência, para se obter uma vantagem competitiva.

Na sua essência o *target costs* adapta o custo do produto ao preço que o mercado impõe, envolvendo todos os sectores da empresa (Mondem, 1999).

A conceitualização deste termo parece ter surgido na década de 60 e incorporado pela *Toyota* no custeio dos seus produtos, o qual alastrou a várias empresas japonesas, destacando-as das suas congéneres ocidentais em termos de rentabilidade económica e obtenção de margens a preços baixos.

Nessa década, cita Sakurai (1998, p. 22), “ocorreu no Japão um notável aumento na produção de bens industriais, tais como aço, petróleo e produtos químicos”, e a melhoria do nível de vida nipónico e a exigência dos consumidores levou as empresas a massificarem o fabrico de produtos, a preços acessíveis, para atender às suas necessidades e anseios.

Esta diferenciação pelos custos permitiu ao Japão a sua manutenção como um grande *player* global, ainda hoje considerado um dos três primeiros países de maior produtividade a nível mundial.

Os *target costs* constituem-se assim como uma das variáveis mais importantes para que uma empresa se mantenha estável ou adquira uma maior participação no mercado, pois, a constante procura de redução de custos aumenta as suas margens de rentabilidade, melhoria de qualidade e de produtividade,

possibilitando um posicionamento estratégico que muitas vezes não é possível de acompanhar pela concorrência.

Para isso torna-se necessário uma gestão eficiente destes custos para garantir um resultado que possibilite atingir o preço de acordo com os anseios do mercado.

Uma correcta gestão e o conhecimento do mercado implica, segundo Santos (1994, p. 133), um cálculo do preço de vendas correcto, fundamental para a continuidade da empresa, tendo como objectivos: **(i)** maximizar os lucros da empresa; **(ii)** manter a qualidade mas atender aos anseios do mercado àquele preço determinado; **(iii)** maximizar os níveis de produção, etc.).

De acordo com Sakurai (1997, p. 56), os *target costs* diferem dos sistemas de gestão de custos usuais, pois estão direccionados não só para a análise dos custos internos, mas visam também o mercado, Enquanto o custo-padrão é voltado principalmente para a produção e tecnologia, o custo-alvo é voltado para o mercado.

Sakurai (1997 p. 49) conceitua *target cost* como “um método abrangente de gestão estratégica de custos que envolve a redução de custos durante todo o ciclo de sua ocorrência”.

O *target cost* é descrito por Maher (2001 p. 617) como “uma abordagem sistemática para estabelecimento do custo desejado de um produto, com base em factores ditados pelo mercado”.

O conceito que aborda e sistematiza o objectivo principal do *target cost* foi citado como:

Uma técnica de gestão de lucros futuros da empresa. Alcança este objectivo disciplinando o processo de desenvolvimento do produto – identificando o custo a qual o produto deve ser fabricado, alcança-se a margem de lucro esperada quando vendido ao preço alvo de venda. (...) é uma estrutura aproximada para determinar o custo do ciclo de vida no qual um determinado produto com uma funcionalidade e qualidade específicas deva ser fabricado para gerar uma margem desejada de lucro quando vendido a um preço de venda pré-determinado. (Cooper & Slagmulder, 1997, p. 71 e 72).

Verificando todos estes conceitos, conclui-se que o *target cost* é um sistema integrado de gestão de custos que tem como meta o preço que o mercado está disposto a pagar, considerando as qualidades intrínsecas ao produto.

De uma maneira simplificada, o *target cost* forma-se pelo preço que o mercado impõe ao produto, segundo o **método baseado no preço de venda**, como se explicita:

$$C = P (1 - L)$$

Sendo **C** = Custo; **P** = Preço do Mercado; **L** = Margem de Lucro.

O *target cost* envolve um processo sistemático de elaboração de um produto determinando um preço de venda compatível com a necessidade do mercado.

Diferente dos sistemas tradicionais de custeio, que possuem amplo foco interno, o *target cost* possui como determinante as aspirações do mercado e é utilizado, principalmente, na elaboração de novos produtos ou na sua reformulação.

Os objectivos do *target cost* são determinados da seguinte forma:

1. Reduzir os custos de novos produtos de maneira que o nível de lucro requerido possa ser garantido, ao mesmo tempo que os novos produtos satisfazem os níveis de qualidade, prazo de entrega e preço exigidos pelo mercado.
2. Motivar todos os funcionários a alcançar o lucro-alvo durante o desenvolvimento de novos produtos tornando o *target cost* uma actividade de determinação do lucro por toda a empresa (Monden, 1999, p. 27)

Quando o *target cost* é mencionado, temos a impressão que existirá um sacrifício das características do produto em função das necessidades de preço pelo consumidor. A gestão dos custos, tem sempre implícita a manutenção das características do produto e a proposição de um melhor preço ao consumidor, determinando uma minimização do custo do produto, com manutenção da rentabilidade da empresa pois a satisfação das necessidades do comprador é, com efeito, um pré-requisito para a viabilidade de qualquer indústria e das empresas dentro dela. Os compradores precisam estar dispostos a pagar um preço por um

produto acima de seu custo de produção, ou a empresa não sobreviverá a longo prazo (Porter, 1989, p.27).

O *target cost* é parte integrante do planeamento estratégico da empresa. A necessidade de se obter maior participação no mercado, faz com que as empresas giram o seu sistema de custos levando em consideração a concorrência e as necessidades do cliente.

A implantação do sistema de *target cost* divide-se, basicamente, em cinco fases:

(i) planeamento corporativo; (ii) desenvolvimento de projecto de um novo produto específico; (iii) determinação do plano básico para um produto específico; (iv) projecto do produto; (v) planeamento da transferência do produto para a produção. (Monden, 1999, p. 28).

Fase 1 – Planeamento Corporativo

O *target cost* está directamente vinculado ao início do planeamento estratégico de uma empresa, com a criação de novos produtos que atendam as necessidades do mercado e possuam preços compatíveis com o valor determinado pelo consumidor.

O ciclo de vida do produto deve ser levado em consideração na determinação de sua rentabilidade. O retorno que o produto alcançará para a empresa deve ser determinado dentro de cada fase.

Em geral, a gestão dos custos fundamentada no *target cost*, incorpora o planeamento de lucro a curto e a longo prazo, sendo que o trabalho é constante e se estende por vários anos.

O planeamento corporativo assegura que a meta de lucro determinada seja alcançada e o aumento dos fluxos futuros de caixa seja garantido com uma maior fatia de mercado para a empresa.

Fase 2 – Desenvolvimento de projecto de um novo produto específico.

O desenvolvimento de um produto inicia-se com a apresentação de um projecto de um produto inteiramente novo ou o projecto de reformulação de um produto já existente.

Nesta fase são analisados os factores de custeio do produto e são estabelecidos os seus padrões de qualidade. Após o estabelecimento dos custos incorridos no produto, deve ser formalizada uma análise do investimento, com utilização de ferramentas como o *payback* e os *cash flows* esperados para verificar a viabilidade do projecto.

O produto terá as suas características alteradas caso seja verificada a inviabilidade do projecto, preocupando-se sempre com a manutenção da qualidade do produto e das características que o consumidor valoriza.

Fase 3 – Determinação do plano básico para um produto específico.

Esta fase caracteriza-se pela determinação do *target price* e do *target cost* a serem atingidos.

O estudo dos preços de venda que o mercado pratica está incluído neste estágio.

A análise dos concorrentes é vital para o sucesso do produto e uma pesquisa do mercado consumidor actualizada é fundamental para a correcta alocação dos custos e determinação do valor específico das características do produto.

Existem métodos específicos para determinação do *target price* e Monden (1999, p.79) cita o (i) *método baseado no custo* e o (ii) *método baseado no mercado*. O primeiro é utilizado quando não existe risco da concorrência para o produto. Porém, o método do preço baseado no mercado é mais eficaz, pois considera o preço determinado pela concorrência e as características do produto em relação ao produto concorrente.

Ambos os métodos podem ser utilizados, pois utilizam os mesmos dados, ou seja, no primeiro determina-se o valor-alvo de melhoria do lucro por unidade subtraída do custo estimado e no segundo ocorre a redução do lucro operacional do preço-alvo de vendas.

Monden (1999, p. 33) descreve que, nesta fase “durante o processo do *target cost*, os custos são divididos em *custos sujeitos a actividades de redução de custos* e *custos não sujeitos a actividades de redução de custos*”, formalizado da seguinte forma:

$$\text{target cost} = \text{custos sujeitos a actividades de redução de custos} + \text{custos não sujeitos a actividades de redução de custos}$$

Entende-se por **custos sujeitos a actividades de redução de custos** os custos variáveis como a matéria-prima, transporte e mão-de-obra e os custos fixos directos como depreciação e I&D.

Os **custos não sujeitos a actividades de redução de custos** englobam os custos fixos indirectos, de vendas e administrativos.

Fase 4 – Projecto do Produto.

Nesta fase ocorre a descrição dos componentes do produto e o seu custo específico.

Durante este estágio os custos individuais dos componentes são submetidos ao processo do *target cost* para que não exista intervalo entre o custo dos componentes e o custo do produto, determinando a eficácia no cálculo do preço final do produto.

Fase 5 – Planeamento da transferência do produto para a produção.

Esta fase é caracterizada por medir a eficiência das outras fases, o grau de comprometimento dos envolvidos e determinar a eficácia de todo o processo.

O preparo para iniciar a produção tem que estar de acordo com o trabalho executado durante as quatro fases já citadas, bem como os custos envolvidos no processo de produção têm que corresponder ao *target cost* planejado.

2.3.8 Análise, conceito e modelos para avaliação da gestão de preços

Para efectuarmos uma gestão de preços de uma empresa necessitamos contextualizar-se a sua actividade. Diversos economistas desde finais do século XVIII, desde Adam Smith (*A Riqueza das Nações*, 1776) a David Ricardo, passando por Stuart Mill, etc, até à actualidade com J. Maynard Keynes, Milton Friedman, Paul Samuelson, a Krugman e Stiglitz teorizaram sobre políticas macroeconómicas e características microeconómicas dos mercados.

Tradicionalmente os mercados distinguem-se **(i)** de concorrência ou **(ii)** de monopólio, sucintamente caracterizados os primeiros por uma grande diversidade de empresas com pouca ou nenhuma influência sobre os preços e o segundo com um enorme controlo sobre a procura do mercado e concomitantemente sobre os preços que praticam. A esmagadora maioria das PME's exerce a sua actividade num mercado de concorrência.

Por exemplo Dean (1951, p.49) e Suárez (1981, p.25), para além de muitos outros, subdividem este mercado de concorrência em:

1. **concorrência perfeita** – que implica as seguintes condições:
 1. O consumidor pode mudar de vendedor de forma imediata, sem custos;
 2. O mercado está organizado e desenvolve-se de forma contínua, com a informação a correr de forma fluida pelo que o preço praticado por todos, no mesmo momento, é igual;
 3. Os vendedores e compradores são numerosos e nenhum deles individualmente tem influência significativa sobre os preços;
 4. Etc.

2. **concorrência pura** – um conceito próximo do da concorrência perfeita:
 1. Aqui a informação pode estar distribuída de forma desigual, podendo haver limitações motivadas pelos costumes, movimento de capitais, produtos e/ou empresas ou na entrada do mercado.

3. **concorrência imperfeita** – caracterizado pelas seguintes condições:

1. Actuações que podem esconder informações relativamente aos produtos ou aos preços;
2. O preço já não é um dado, imposto pelo mercado.
3. Existem sérias limitações motivadas pelos costumes, ou movimento de capitais, ou produtos e/ou empresas ou na entrada do mercado;
4. A liberdade de actuação está consideravelmente restringida pelo poder dos clientes;
5. As empresas são poucas e a sua dimensão é distribuída de forma desigual, podendo alguns ter o poder de influenciar os preços;
 - Mercado mais comumente ajustado à realidade.

4. concorrência monopolística – variante da concorrência imperfeita caracterizado por:

1. Os produtos dos diferentes vendedores aparecem diferenciados, quanto à sua composição, ou ao preço, ou ao tamanho das unidades que vende, aos serviços, à embalagem, às promoções, à reputação da marca, etc.;
 - Forma predominante nos mercados de bens de consumo

Daqui se conclui que a característica do mercado é muito importante na definição de uma política de gestão com base no preço.

Os consumidores têm também diferentes sensibilidades relativamente aos produtos e aos preços, pelo que o seu comportamento também se altera, sempre que tem que decidir sobre diferentes produtos, onde os adquirir, em que quantidade e a que preço.

Assim sempre que o preço desempenha um importante papel (Bell, 1960, p.63) teremos que fazer referência à *lei geral da procura*, segunda a qual, um aumento do nível de preços gera uma diminuição da quantidade procurada e vice-versa. Temos, assim de verificar (através da experimentação) qual o grau de sensibilidade ou variação que se produz na procura de um bem mediante alterações do seu preço de venda. Em termos económicos esta sensibilidade denomina-se de *elasticidade procura-preço*. E mediante as características antes referidas assim podemos ter, nos seus casos extremos (basicamente teóricos):

1. **procura perfeitamente inelástica** – quando variações do preço não produzem variações na procura do bem
2. **procura perfeitamente elástica** – quando uma variação mínima do preço produzem grandes variações na procura do bem
3. **procura de elasticidade unitária** – caracterizada por uma variação do preço produzir uma variação na procura do bem, exactamente na mesma proporção, mas de sinal contrário.

Os mercados concorrenciais são caracterizados, genericamente, por mercados de elasticidade procura-preço elástica, onde, uma variação do preço produz uma variação mais do que proporcional da quantidade procurada, de sinal contrário.

Segundo Cruz (1990, p.211, *apud* CASTRO E DÍAZ, 2003, p.29) uma das razões da importância do preço é que gera ganhos e não necessita de investimentos prévios, enquanto as restantes (publicidade, promoções de vendas, distribuição, desenvolvimento do produto, etc. – variáveis do *marketing-mix*) geram custos. Uma alteração destas gera alterações importantes naquela.

Segundo Simon (1989, p.9) o nível de desenvolvimento do estudo dos diversos aspectos do preço, a nível macroeconómico é distinto do operado no processo do sistema de *marketing* como se indica:

	ECONOMIA	MARKETING	
		Qualitativo	Quantitativo
<i>Estudo do preço</i>	Muito intenso	Menos intenso	
<i>Relevância dos resultados para as empresas</i>	Normalmente baixa	Alta	Média / Alta
<i>Precisão das recomendações normativas</i>	Alta	Baixa	Alta
<i>Capacidade de aplicação prática</i>	Baixa	Alta	Média

Como se verifica o preço foi estudado de forma intensiva pela Economia, com um elevado rigor científico. No entanto sem aplicabilidade prática. Por parte do *Marketing* realizou-se um menor esforço de investigação, mas os resultados obtidos são mais úteis e importantes para as empresas que estão no mercado.

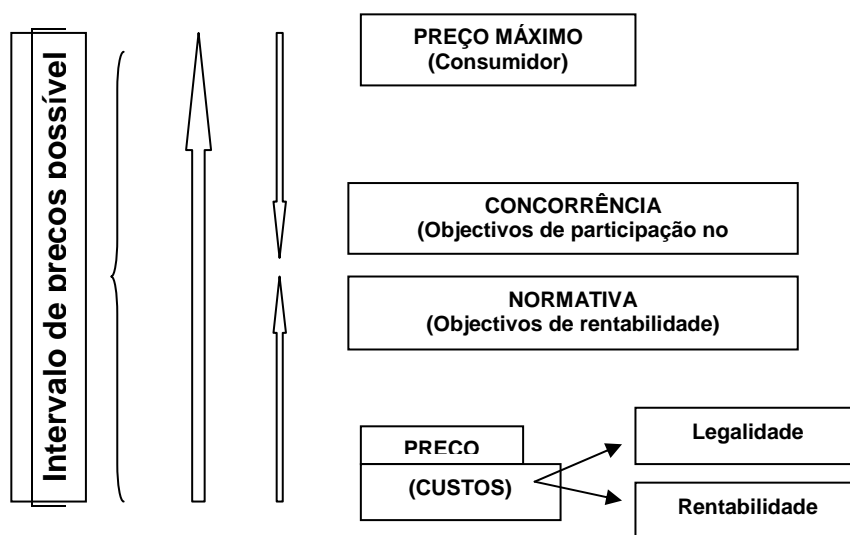
O que interessa à empresa, como sublinha (Wunkler, 1995, p.33), como factor determinante no seu funcionamento é a margem de comercialização conseguida. Mas como esta é uma consequência dos preços fixados, os quais são a única variável do *marketing* que gera rendimentos, poucas decisões deste instrumento têm consequências mais críticas que as que se referem aos preços (Lilien, Kotler e Moorthy, 1992, ps.169-170).

Podemos, segundo Martín (1997, p.351), genericamente definir o preço como a quantidade de dinheiro que o comprador troca pelos produtos e/ou serviços recebidos do vendedor.

Factores que influenciam a fixação dos preços

Há que ter em conta, desde logo, três restrições fundamentais: *custos*, *procura* e *concorrência* (Pelé, 1992, p.213; Winkler, 1995, p.41, Desmet, 2000, p.55), que se poderá configurar como mostra a figura seguinte:

Figura 9 – Factores que influenciam o preço



Fonte: Adaptado de Winkler (1995, p.45)

A empresa deseja quase sempre estabelecer um preço máximo, o qual tem tendência a aproximar-se do valor de mercado, por força do poder da concorrência e do poder dos clientes, ou regulamentação específica (v.g. farmácias), não devendo a empresa adoptar uma política de preços abaixo do seu ponto crítico das vendas, i.e. deve sempre poder cobrir os seus custos, dentro da legalidade que as normas societárias e legais estipulam.

Entre os vários modelos de fixação de preços, seguimos os propostos por Monroe e Mazumdar (1988, ps. 365-368) que os classificam em função dos objectivos e das variáveis que consideram relevantes para solucionar a política de gestão de preços concretamente delineada:

1. modelos de preços de período único

O objectivo é maximizar os benefícios para a empresa em períodos específicos;

Consumidores e vendedores utilizam princípios de maximização das variáveis mais importantes como a procura, custos, segmentação, diferenças de preços, frequência das compras, elasticidade procura-preço;

Estes modelos centram-se em objectivos específicos, procurando a maximização num único período, não levando em consideração as alterações da procura, dos custos, e da concorrência ao longo do tempo.

2. modelos de preços dinâmicos

O objectivo é maximizar os benefícios para a empresa ao longo do ciclo de vida do produto;

Têm em consideração a difusão da inovação (ciclo de vida do produto), a curva de experiência (i.e. a sua aceitação pelo consumidor) e a sua prevista obsolescência;

Estes modelos evidenciam as diferenças qualitativas entre estratégias de preço correntes e de penetração no mercado e geram indicações úteis para aferir sobre produtos novos e inovadores.

3. modelos de promoções e descontos

O objectivo é determinar o nível de descontos que minimize os custos do lado da oferta e da procura de bens e analisar a reacção dos compradores à oferta de promoções de preços pela concorrência;

Os preços reflectem uma grande oferta de bens indistintos, com elevada elasticidade preço-procura e enquadram-se numa tríade: preços regulares -bens descontinuados - repetição de compras;

Estes modelos reflectem uma enorme sensibilidade ao preço de compradores com elevada propensão à poupança e apetência para as promoções e descontos.

4. modelos de preços para linhas de produtos

O objectivo é maximizar os benefícios de uma linha específica de produtos;

Modelam interacções lineares entre custos e procura, baseando-se em estudos econométricos tendo como principais variáveis as elasticidades procura-preço (individuais e cruzadas¹⁹) e as avaliações dos compradores num intervalo de preços;

Estes modelos identificam condições óptimas para estabelecer o preço de linhas de produtos em condições *ceteris paribus*, i.e. ignorando o comportamento da concorrência e dos compradores.

5. modelos que relacionam os preços com as restantes variáveis de *marketing*

O objectivo é examinar a relação dos preços com as restantes variáveis de *marketing*;

Modelam geralmente interacções com os gastos em publicidade, em garantias do produto, com as estruturas dos canais de distribuição, na força de vendas e com as características do produto;

Estes modelos são úteis para analisar a correlação (negativa/positiva) entre os preços e as restantes variáveis da política de *marketing*.

6. modelos que relacionam os preços com as decisões individuais

O objectivo é examinar a influência do preço na avaliação que o consumidor faz do bem, relativamente à sua utilidade marginal e à sua decisão final. Mede os efeitos que as alterações de preços provocam no consumidor;

¹⁹ Elasticidade-preço cruzada relaciona o comportamento da procura do bem X com o preço do bem Y e do bem Y com o preço do bem X, para aferir sobre o comportamento de bens substitutos ou complementares.

Modelam comportamentos psicológicos, como sejam de adaptação a níveis absolutos e relativos de preços, os seus intervalos e limites, bem como formas de decisão individual. As variáveis que mais se destacam são o preço de referência, o preço invocado, o intervalo de preços aceitável, as relações preço-qualidade e a função de valor do consumidor;

Estes modelos combinam questões de comportamento individual com as referenciadas na teoria microeconómica para explicarem a formação dos preços de referência e vêm a despertar um interesse crescente de estudo na *Economia*.

2.4 Avaliação da interdependência da estratégia empresarial com a gestão financeira

Numa perspectiva sistémica, a análise dum organização tem de ponderar as interacções entre os factores externos e os factores internos que podem condicionar e potenciar o planeamento estratégico. a fase de concepção implica portanto, um conhecimento das ameaças e oportunidades por um lado e dos pontos fortes e fracos, por outro, só depois se poderá efectuar uma escolha da estratégia a seguir.

Assim, para ser eficaz, o processo estratégico deve ser lógico e sequencial. A estratégia tem pois que: explicitar a indústria e os segmentos onde se vai dirigir; conhecer os FCS em cada segmento escolhido; estabelecer quais as áreas e actividades críticas; delinear qual a melhor estratégia; verificar como se podem utilizar os sistemas de informação (SI) e as tecnologias de informação (TI) para melhor se diferenciar e ganhar vantagem competitiva; confirmar a implementação da estratégia através da verificação da *performance* conseguida pela empresa no alcance dos objectivos estabelecidos.

Como se antevê é difícil ter certezas. Mas também só a capacidade de conhecermos melhor a concorrência e a nossa própria organização, nos permitirá definir mais racionalmente o futuro da nossa organização/empresa/indústria, nunca esquecendo a sua função, como tão bem definiu Ribeiro (1985): A empresa é um agrupamento humano hierarquizado que põe a funcionar meios intelectuais, físicos, financeiros, para extrair, transformar e distribuir riquezas ou produzir serviços, em conformidade com os objectivos definidos por uma direcção, pessoal ou colectiva, fazendo intervir a diversos níveis as motivações do lucro e da utilidade social.

A formulação de uma estratégia empresarial deve estar vinculada, segundo Johnson e Scholes (1996), à *performance* organizativa, respeitando critérios lógicos, adequados à realidade cultural com evidências de investigação, e, sobretudo, respeitar os interesses e as expectativas dos *stakeholders*. Para tal a rentabilidade e o risco devem ser avaliados para se aferir da validade da opção estratégica.

A rentabilidade enfoca principalmente nos rendimentos que irá gerar, período de retorno do capital investido na implementação da estratégia e *cashes-flows* previstos.

A análise de sensibilidade, bem como a projecção de rácios económico-financeiros são ferramentas úteis de valorização do risco durante a avaliação estratégica. Citando Chiavenato (1987) que, apoiando-se em cinco variáveis básicas de gestão ao longo do tempo, anteriormente referidas: ênfase nas tarefas e na tecnologia (Taylor, 1911), ênfase na estrutura organizacional (Fayol, 1916), ênfase nas pessoas (Mayo, 1933) e ênfase no ambiente, afirma que a gestão deve ter um comportamento, sistémico e correlacionado, pois só uma adequada gestão financeira poderá avaliar a exequibilidade da estratégia formulada.

A Gestão Financeira, de acordo com Menezes (1988), concentra-se sobre o estudo das decisões financeiras assumidas na empresa.

O elemento humano configura-se como o substrato da empresa, revelando-se a detenção do poder de decisão na empresa, muitas vezes, através de vínculos e de relações informais que têm mais a ver com as características psicológicas dos indivíduos de que com as suas posições hierárquicas.

Para Wilson (1990) a Gestão Financeira abrange o conjunto de técnicas cujos objectivos principais consistem na obtenção regular e oportuna dos recursos financeiros necessários ao funcionamento e desenvolvimento da empresa, ao menor custo possível e sem alienação da sua independência e, também, ao estudo e controlo da rendibilidade de todas as aplicações a que são afectos esses recursos.

Para este autor os objectivos da Gestão Financeira estendem-se essencialmente às seguintes áreas:

- Planificação financeira a longo, médio e curto prazos;

- Estudo das decisões de investimento em capital fixo e em capital circulante permanente e selecção das respectivas fontes de financiamento;
- Negociação de financiamentos;
- Gestão da tesouraria: decisões financeiras a curto prazo, visando a maximização do *cash-flow*;
- Controlo da rentabilidade de todas as aplicações efectuadas na empresa;
- Controlo do equilíbrio financeiro estrutural;
- Análise dos documentos financeiros mais importantes;
- Elaboração de informações financeiras para fins internos e externos;
- Estudo das políticas de amortização e reintegração do imobilizado;
- Estudo das políticas de constituição de provisões para depreciação do capital circulante e para cobertura de outros riscos e encargos;
- Estudo das políticas de distribuição dos resultados.

Ao traçarem-se os objectivos da Gestão Financeira, haverá que distinguir da Gestão Financeira, em sentido lato, que engloba a Análise Financeira, da Gestão Financeira em sentido restrito, objecto do presente estudo.

Para Conso (1980), e Menezes (1988) enquanto a **Análise Financeira** compreende o *conjunto de técnicas destinadas a estudar as situações económica e financeira da empresa* (situação de tesouraria e estrutura financeira), através dos documentos contabilísticos e financeiros fundamentais e das demais informações disponíveis, com diversos objectivos, de entre os quais ressalta a concessão de crédito bancário; a **Gestão Financeira**, em sentido restrito, abrange essencialmente *o conjunto de técnicas que visam a melhoria das decisões financeiras assumidas* no interior da própria empresa e do respectivo controlo, socorrendo-se, naturalmente, dos estudos desenvolvidos na área da Análise Financeira.

Os objectivos da Gestão Financeira, versus objectivos específicos, baseando-nos em Chiavenato (1987) podem ser agrupados em quatro categorias:

- **Lucro**, considerado dentro da sua dupla óptica:
 - ↳ De retorno dos proprietários
 - ↳ Da economia da empresa
- **Expansão** da empresa
 - ↳ Seja em relação a ela mesma
 - ↳ Seja em relação ao mercado em que participa
- **Segurança**
 - ↳ Que corresponde ao desejo da empresa de assegurar o seu futuro e continuidade
- **Autonomia** ou independência
 - ↳ Objectivo pelo qual a empresa pretende livremente decidir o seu destino.

O **lucro**, a **segurança** e a **autonomia** são objectivos de *sobrevivência da empresa*. A **expansão** é um objectivo de *crescimento empresarial*.

Para Drucker (1975), o lucro não é uma causa e sim uma consequência/resultado do desempenho da empresa em *marketing*, inovação e produtividade. O lucro é um teste de desempenho – o único teste eficaz.

O aprofundamento da gestão financeira será efectuada em anexo ao presente trabalho. Depois de sucintamente analisada a gestão financeira, apresentados conceitos e seus objectivos, julgamos ter estabelecido a sua relação com a evolução das teorias estratégicas empresariais e as suas diferentes fases que resumimos no quadro seguinte:

Quadro 9 – Estratégia Empresarial

1-Fase de recolha de informação	2-Definição dos objectivos a atingir	3-Definição dos objectivos funcionais, opções e formulação estratégica	4-Avaliação e controle
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definição da missão e da visão da empresa ▪ MAFE²⁰ ▪ MAFI²¹ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectivos gerais ▪ Nova matriz de segmentação ▪ Estratégias a implementar ▪ MQPE 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acção concreta a implementar ▪ Operacionalização dos objectivos ▪ Estreita ligação com a gestão financeira 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliação da estratégia e controle ▪ Estreita ligação com a auditoria de gestão

Fonte: Elaboração própria

Num trabalho de Estratégia Empresarial há, no entanto muitas interrogações, muitas dúvidas, cuja resolução se nos afigura problemática. Assim, entre muitas outras, podemos questionar: **(i)** Se o processo depende mais de visionários do que juízos formais, como reduzir o risco?; **(ii)** Se o mercado se comporta de forma descontinuada como analisar as tendências?; **(iii)** Se o meio ambiente é difícil de predizer, como analisar e avaliar a escolha de uma estratégia?; **(iv)** Se do mercado a informação não é fluida, como se pode avaliar a concorrência ou conhecer a sua verdadeira estrutura de custos? E a sua capacidade financeira?.

²⁰ Matriz de Avaliação dos Factores Externos

²¹ Matriz de Avaliação dos Factores Internos

Os dias de hoje, como referem Wohlgezogen *et al* (2008), não se compadecem com estratégias de gestão que não contemplem estes períodos tão perturbantes. E os números são arrasadores: apenas 9% das empresas saem mais forte destes períodos recessivos.

Idealizam por isso quatro modelos de gestão os quais pretendem equilibrar movimentos ofensivos e defensivos, de acordo com uma situação concreta e não conceptual.

Apresentam quatro modelos: **(i) preventivo & defensivo**, focalizado no corte de custos e investimentos. O padrão tradicional em período de recessão e pessimismo; **(ii) expansionista & ofensivo**, centrado na exploração de “pechinças” a todo o custo, sem controlo do endividamento e da avaliação dos ganhos a longo prazo dos movimentos “ofensivos” realizados, alimenta um clima interno de optimismo ilusório; **(iii) pragmático**, procura combinar, de um modo empírico, movimentos defensivos e ofensivos, de acordo com a situação concreta; **(iv) progressivo**, procura otimizar a combinação que os pragmáticos praticam, mas de acordo com uma visão estratégica e apostando na eficiência operacional, moral interna elevada e criação de valor para o cliente.

O que se pretende com a inclusão destes modelos, desta temática da revisão bibliográfica, é evidenciar que gerir é, sobretudo, ter bom senso aplicando uma visão estratégica bem delineada, adaptada às situações concretas, dos quais os dias de hoje poderão constituir um novo paradigma na área de economia e finanças.

3 OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO

3.1 Enquadramento

O problema que se apresenta vai ser abordado, por duas vias: através da pesquisa quantitativa, pois traduzir-se-ão, sempre que possível, as informações e opiniões, para melhor as classificar e analisar, pelo uso de técnicas estatísticas e de gestão que permitam enquadrar a empresa, quer internamente, quer relativamente aos seus concorrentes e outros *stakeholders*. Mas também se farão análises indutivas, descritivas, que pela sua subjectividade não poderão ser traduzidas pelo recurso aos números ou técnicas estatísticas. Privilegiar-se-á, no entanto, e sempre que possível, a racionalidade e objectividade, tentando-se ligar ideias e chegar a conclusões coerentes, partindo do que se conhece para ir à descoberta das soluções e interpretar os resultados da investigação (Giroux e Forquette-Giroux, 1989).

Smith (1997, p.18) assinala que uma prática comum das PqE é fixar o preço baseando-se, ou na sugestão dos seus distribuidores, ou no dos seus concorrentes. Quando competem com GrE a sua estratégia desvia-se fundamentalmente para elementos relacionados com o serviço ao cliente (rapidez de entrega, cortesia pessoal, flexibilidade, processos mais informais, etc.).

Centrando-se a presente dissertação, num ESTUDO DE CASO privilegiando-se uma estratégia específica, a pesquisa deverá ser tanto quanto possível explicativa e envolver, através dos procedimentos técnicos adequados, o estudo profundo e exaustivo de objectos específicos de forma que se possa obter um amplo e detalhado conhecimento.

Como poderá uma PME, actuando, relativamente à sua concorrência, num sector de concorrência pura-imperfeita, negociar num mercado predominantemente de concorrência oligopolística, utilizando recursos cujas características são de capital intensivo e sujeita a limitações crescentes de financiamento, quer de tesouraria, quer estratégico?

Teremos pois que encontrar o domínio da investigação que enquadre a PqE e que nos parece o adequado neste estudo de caso:

Promover comportamentos junto dos *targets* através de políticas de *marketing* alinhadas com os objectivos gerais e específicos da empresa de modo a garantir o seu posicionamento no mercado pretendido e obter um retorno adequado em termos de rendibilidade económica que lhe assegure um equilíbrio financeiro sustentável.

Assim, à identificação, estruturação e análise estratégica deverá corresponder uma formulação estratégica, através de sistemas de *marketing* e de gestão financeira (instrumentos da estratégia), que vá de encontro às fontes e necessidades do mercado, detectando as oportunidades de negócio e localizando-as, segmentada e geograficamente (Cooper, 1993; Danneels e Kleinschmidt, 2001; Jeong, Pae e Zhou, 2006),

Na formulação estratégica a diferenciação e o posicionamento são cruciais, para que uma PqE vença num mercado que é altamente competitivo, tanto local, quanto global.

Para Ferrell *et al* (2000) a diferenciação é o ponto-chave para chegar até o cliente. Haverá assim que seleccionar o mercado alvo e desenvolver um composto de elementos de *marketing* para satisfazer as necessidades dos clientes. Para tanto a empresa deve tentar diferenciar o produto das ofertas concorrentes e posicioná-lo de modo que pareça possuir as características desejadas pela maioria dos *targets*.

O conceito de diferenciação de produto e o posicionamento da empresa no mercado implicam um processo de análise perceptiva e psicológica do cliente, levando em conta o perfil dos clientes-alvo, cujo produto se deseja atingir (Kotler, 1996, p.269; Aaker, 1989 *apud* MONTE, 1998; Blankson 2001, p.31).

Com o presente trabalho de investigação pretende-se, a nível estratégico, determinar as metas e os objectivos de médio e longo prazo que nos propomos alcançar, afectando os recursos necessários e possíveis para atingir essas metas, escolhendo o posicionamento estratégico pretendido e, sabendo onde estão as fontes de mercado, agir a nível operacional sobre algumas variáveis sob o controle

da PqE – *produtividade, inovação, diferenciação, custos-alvo e gestão de preços* – que lhe permita desenvolver-se sustentadamente, embora condicionada pelas suas limitadas fontes de financiamento externas, pelo que terá de assegurar uma gestão financeira equilibrada.

Elegeram-se, como palavras-chave e temática do estudo, os seguintes pontos que se consideram os mais apropriados a uma PME, mais concretamente a uma PqE, com as características da empresa do sector de embalagens, enquadrada neste caso de estudo (cujo objectivo específico é desenvolver, identificando os correctos procedimentos e métodos de gestão, metodologicamente apoiados numa revisão bibliográfica que os analise coerentemente):

Identificar, estruturar e analisar a Estratégia a seguir

Fazer as opções estratégicas adequadas e formulá-las, privilegiando os seguintes temas:

- Enquadramento da importância da embalagem a qual integra a política de produto dos *targets* (a “razão” de ser deste caso de estudo);
- Análise de competências, i.e. fazer a avaliação do grau de desenvolvimento das competências organizacionais da PqE;
- **Posicionamento** da Empresa na formulação estratégica, i.e. a forma como a empresa quer ser vista no mercado, QUESTÃO CENTRAL deste trabalho;
- Diferenciação a adoptar, i.e. características próprias a introduzir nos produtos que os tornem diferentes dos produtos da concorrência;
- Encontrar novas formas de produtividade, para além da utilização eficiente e eficaz dos RH e equipamentos;
- Modelos de inovação que permitam o desenvolvimento de novos produtos ou a sua diferenciação;
- A redução do time-to-market, i.e. a redução do tempo que decorre desde a definição de um novo produto até que este esteja disponível no mercado;
- Os target costs como um dos objectivos a alcançar na formação dos preços num mercado de concorrência pura-imperfeita, do lado dos fabricantes de

embalagens, actuando num mercado de características de concorrência oligopolística, em que o poder de alguns dos clientes mais importantes – pela sua força e/ou informação privilegiada do produto embalagem, é enorme na formação do preço, sendo este como que um dado exógeno ao fabricante das embalagens;

- A gestão dos preços, aqui reflectindo a sua elasticidade relativamente à procura e elencando, entre outros, os elementos que mais incidem sobre a fixação e modificação dos preços, neste sector de indústria de concorrência pura-imperfeita em que o sistema *marketing-mix* desempenha seguramente um papel preponderante para alinhar os objectivos da PME;

Estabelecer um equilíbrio entre a Estratégia implementada e desejada e a Gestão Financeira, que a viabiliza e condiciona, tendo como objectivo específico encontrar o *posicionamento estratégico no mercado*.

3.2 Síntese do capítulo

Com o presente estudo pretende o autor encontrar um caminho para a situação particular das PMEs e, mais especificamente, da PqE objecto do presente caso de estudo, na sua qualidade de gestor dessa organização empresarial. E porque gerir é criar energias que, identificando claramente a nossa razão de ser (missão), nos dê o rumo certo do que pretendemos ser no futuro (visão), devemos, com racionalidade, bons conhecimentos técnicos, mas sobretudo, com uma apurada inteligência emocional rodear-nos de RH motivados sem os quais todo o plano estratégico estará condenado ao fracasso.

Assim procurou-se correlacionar as variáveis enunciadas, analisando-as com o recurso de técnicas e metodologias, identificadas de forma a atingirmos o propósito enunciado:

Conceptualizar questões de nível estratégico (de identidade, de estrutura e de decisão, com a ajuda de ferramentas instrumentais, como os sistemas de *marketing* e de gestão financeira) de forma a atingirmos objectivos específicos a nível operacional (como sejam melhorias de produtividade – a atingir supletivamente através de acções de diferenciação e inovação –, de fixação dos

target costs, de reforço das competências, internas e externas, e de correcta gestão de preços) que permitam o desejado *posicionamento estratégico* da empresa no mercado onde pretende actuar.

Com base na revisão bibliográfica realizada e das necessidades concretas da empresa, objecto deste estudo de caso, foi elaborada pelo autor, e por este em parceria com consultores especializados, a escolha dos métodos de colheita, que se basearam em observações vividas e experimentadas, bem como em registos estatísticos, contabilísticos e de gestão, sobre a empresa.

Salienta-se a importância da redução do tempo necessário à produção e introdução dos produtos no mercado industrial, como factor determinante de vantagens competitivas sustentadas – quer a nível da produtividade, quer dos *target costs*, quer da gestão de preços –, analisando-se as diferentes abordagens que demonstram essa importância. A seguir, propõe-se uma classificação das principais técnicas identificadas para conseguir reduções do *time-to-market* do produto embalagem e analisam-se essas técnicas, com especial interesse no seu nível de aplicabilidade no sector da indústria da embalagem (CAE 17212 - Fabricação de outras embalagens de papel e de cartão), como valor distintivo do produto.

Pretende-se ainda demonstrar que a utilização da embalagem permitirá melhorar a eficiência do processo de concepção e desenvolvimento de novos produtos, aumentando as possibilidades de êxito dos produtos lançados no mercado pelas empresas *target* dos mais variados sectores de actividade.

II PARTE

DESENHO DA INVESTIGAÇÃO

4 MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa e o desenho metodológico a adoptar têm como objectivo a realização do trabalho de investigação sobre o estudo de caso referido. Far-se-á **(i)** uma breve apresentação das características da empresa, apresentando-se dados sobre PMEs, a nível global e sectorial, estruturar-se-á o estudo das variáveis explicativas referidas na revisão bibliográfica deste trabalho, referindo os instrumentos de colheita de dados considerados e seu tratamento. **(ii)** Em seguida desenvolver-se-á o modelo verificando-se o efeito das variáveis utilizadas para o posicionamento estratégico da empresa.

4.1 Caracterização da empresa e das pme

Cada vez mais as empresas precisam de embalagens e esta é, sem dúvida, uma referência positiva para a expansão do negócio. No sector em que a empresa se insere há a destacar como factores dinâmicos de competitividade: **(i)** a qualidade das embalagens produzidas face às exigências do cliente; **(ii)** a fidelização do cliente; **(iii)** a produtividade; **(iv)** a redução de custos produtivos; **(v)** a orientação de desperdícios e respectivo impacte ambiental; **(vi)** a utilização eficaz de recursos físicos e humanos.

Em 2008, existiam 349.756 PME²² em Portugal, representando 99,7% das sociedades do sector não financeiro. As microempresas predominavam, constituindo cerca de 86% do total de PME. O emprego nas sociedades do sector não financeiro foi maioritariamente assegurado pelas PME (72,5%), as quais foram ainda responsáveis por 57,9% do volume de negócios e por 59,8% do VAB gerado em 2008 (INE, Junho 2010)²³. De acordo com o INE, as PME são amplamente

²² A sua classificação pelo INE obedeceu à Recomendação da Comissão Europeia que define PME como as empresas com menos de 250 pessoas ao serviço, cujo volume de negócios anual não exceda 50 milhões de euros ou cujo activo total líquido anual não exceda 43 milhões de euros. Esta definição engloba as micro (300.228 empresas), as pequenas (42.960 empresas) e as empresas de média dimensão (6.568 empresas). As pequenas empresas distinguem-se das médias por terem menos de 50 trabalhadores e um volume de negócios anual (ou activo total líquido) que não exceda os 10 milhões de euros. As microempresas distinguem-se das pequenas por terem menos de 10 trabalhadores e um volume de negócios anual (ou activo total líquido) que não exceda os 2 milhões de euros.

²³ Revista do INE “Destaque”, publicada em 28 de Junho de 2010.

reconhecidas como o pilar da economia nacional, sendo as principais responsáveis pela criação de emprego em Portugal.

A empresa (que se vai frequentemente substituir pelo acrónimo “G”) está classificada como pequena empresa, inserida, ainda de acordo com os mesmos dados do INE reportados a 2008, no universo das 41.183 empresas transformadoras com a classificação de PME que empregam 565.115 pessoas e geram um VAB de 11.173.924 euros. Mais de 33% destas empresas situam-se no norte do País.

Nas PME, a estrutura do endividamento assentou sobretudo em passivos de curto prazo que, em 2008, representavam 56% do total do seu passivo. Nas grandes empresas, os passivos de curto prazo foram em menor proporção, não ultrapassando os 40% do total das dívidas.

Em 2008, foi notória a discrepância entre as PME e as grandes empresas no que respeita ao desempenho dos capitais totais e dos capitais próprios investidos. A disparidade foi superior no caso da rentabilidade dos capitais investidos pelos sócios ou accionistas, que nas grandes empresas atingiu os 8,2% face a apenas 0,3% nas PME. A rentabilidade dos capitais totais investidos nas empresas, independentemente da sua origem, situou-se nos 2,3% nas grandes empresas, 2,2 p.p. acima do verificado para as PME.

No nosso estudo de caso, segundo dados do BP²⁴ referentes também a 2008, a G faz parte do universo das 154 empresas representativas do sector, das quais 35% se localizam no norte.

A empresa, quando comparada com as empresas do sector, tem uma dimensão média, segue uma estratégia seguidista, de preços baixos e produtos indiferenciados.

Nos anos 2006-2008 o seu activo e as margens médias de exploração estavam alinhadas com as das empresas do seu sector. No entanto, enquanto em termos médios empregava mais 53% de RH, o seu VAB e o seu VN apenas representavam 87% e 67%, respectivamente.

²⁴ Boletim “Quadro da empresa e do sector”, publicado em Fevereiro de 2010

Desde 2008, que a empresa enfrenta diminuições das suas margens de comercialização, subida relativa dos seus custos fixos e, apesar de um aumento do seu VN em cerca de 10% anual nos dois últimos anos, em contra-ciclo com a conjuntura económico-social-financeira deste período, os *cash-flows* gerados têm diminuído, quer em valor quer em peso relativo.

Até 2005 a empresa tinha um elevado número de pequenos e médios clientes, produzindo embalagens específicas, na satisfação das suas necessidades e obtendo maior rentabilidade pois conseguia exercer a sua actividade num mercado de concorrência imperfeita, na caracterização, entre outros de Dean(1951a; Suárez, 1981a).

No entanto o sector é caracterizado de capital intensivo e as margens libertadas não eram suficientes para a reposição de equipamento adequado. A empresa estruturou-se e, a partir de 2007, ganhou uma capacidade produtiva que duplicou a anterior. A conjuntura económico-financeira nacional, europeia e global, entretanto, alterou-se radicalmente.

Os pequenos clientes tornaram-se ainda mais pequenos e apenas estruturas produtivas básicas, de características familiares, com algumas competências produtivas baseadas na experiência e sem estrutura organizativa, características de muitas micro empresas do sector, poderão continuar a suprir essa procura, cada vez mais reduzida.

Os fornecedores da matéria-prima básica (cartolinas) são *players* globais e têm um grande poder sobre os preços destes produtos. Alguns são fabricantes nacionais (de micro, cartão, canal B) cujas matérias-primas são monopólio ibérico de duas empresas (papeis de revestimento e de cobertura). Outros, ainda, são distribuidores nacionais que agem no mercado de acordo com as políticas desses *players* (caso das tintas, vernizes, plásticos, colas, etc.).

A **G** possui hoje uma capacidade produtiva utilizada em 60% e está confrontada com uma forte rivalidade concorrencial e espartilhada por uma concorrência monopolística a montante e a jusante. A ameaça de entrantes nos pequenos clientes (cuja informação do preço é mais difusa) é cada vez maior pois as crescentes

dificuldades financeiras e a contracção do mercado forçaram muitas empresas a reduzir toda a sua estrutura produtiva, alienando património, perdendo competências externas e posicionando-se em nichos específicos para sobreviverem. Não há uma ameaça significativa de produtos substitutos mas há um crescente DNP.

4.2 Estruturação do posicionamento estratégico

A **G** comercializa as embalagens unitárias que podem ser transportadas dentro de outras embalagens (Siqueira, 1992) i.e. a embalagem também relatada por Kotler (1998) como a embalagem secundária, orientada para o “design”, tendencialmente aberta a oportunidades de inovação (HSM Management, 2006).

4.2.1 Estruturação das variáveis explicativas

Pretende-se reposicionar a **G** de modo a conseguir uma posição vantajosa e sustentável em relação à sua concorrência, na óptica dos seus clientes-alvo:

- os actuais, valorizando as relações comerciais existentes, incentivando a sua colaboração na elaboração de novas embalagens, com o objectivo de satisfazer as suas necessidades melhor que a concorrência, criando um serviço de assistência distintivo que constitua um VAP pelo seu *target* (Johnson e Scholes (1996);
- os potenciais clientes pelo enfoque na melhoria das suas competências estratégicas para criar um ambiente propício ao desenvolvimento de produtos inovadores e dar resposta a nichos de mercado emergentes; no reforço das suas competências externas mobilizando fornecedores para a partilha de informação na área de matérias-primas inovadoras

Haverá que estruturar as variáveis identificadas, as acções preventivas a adoptar para evitar os conflitos ou problemas que possam surgir, num quadro metodológico cuja configuração se apresenta:

Fonte: Elaboração própria

Variável a considerar	Objectivo	Possíveis fontes de conflito	Ações preventivas	Teorias / Modelos / Métodos	Autor(es)
Competências organizacionais	↑ Individuais Colectivas Estratégicas Externas	Ausência de comunicação fluida	incentivar ao diálogo	7S de McKinsey Modelo Análise Competências MAFI/MAFE Modelo Teia Aranha	Souder e Chakrabart, 1978 Cooper e Kleinschmidt, 1987 Johne e Snelson, 1989 Zirger e Maidique, 1990 IAPMEI, 2010
Novas formas de produtividade	Reestruturação Formação Gestão de RH Qualidade Redução erros Redução custos	Baixo enfoque da Gestão de topo no diálogo estratégico	Gestão participativa e flexível, criação de clima favorável ao envolvimento e compromisso de RH e financeiros	Círculos de qualidade <i>Benchmarking</i> Rácios de gestão de recursos	Blaug, 1981 Teixeira, 1984 Sainsaulieu, 1987 Chiavenato, 1987 Boterf, 1989 Malgaive, 1990 Amaro, 1994
DNP	Mudança tecnológica Segmentação de mercado	Conhecimentos insuficientes para se utilizarem as tecnologias apropriadas ao DNP	Desenvolvimento de sinergias tecnológicas adequadas e dotar-se de RH necessários	Modelo <i>Stage-gate process</i>	Smith, 1981 Yoon e Lilien, 1985 Maideque e Zirger, 1984 Meyer e Roberts, 1986 Cooper, 1998 Ledwith, Richardson, Sheahan, 2006
Inovação	Melhoria das áreas funcionais e/ou produto Alterações radicais de tecnologia e/ou produto	Ser facilmente percebida pela concorrência Nível de incerteza elevado Montante elevado de recursos	Visão coerente do futuro Avaliar as contingências Orientação para o cliente Prever a procura de NP	Modelos de inovação fechada e aberta <i>Plan-do-check-act</i> <i>Benchmarking</i>	Dewar e Dutton, 1986 Gray, 1997 Garcia e Calantone, 2002 Chesbrough, 2003 Detienne e Heppard, 2003 Smith, 2004 Qin e Wang, 2006 Chesbrough e Schwart, 2007 Diedericks e Hoonhout, 2007
Diferenciação	VAP <i>Marketing Satisfação cliente</i>	Não saber o que os clientes desejam	Analisar permanentemente as suas necessidades e preferências	Relógio das estratégias	Johnson e Scholes, 1996
<i>Time-to-market</i>	Mais rápida inovação Decisões mais flexíveis Acelerar os métodos de melhoria tecnológica	Não conhecer o mercado Custos elevados Posicionamento inadequado	Processos flexíveis; Conceito explícito; Recursos suficientes	Métodos de Tagushi Técnicas de <i>design</i> Técnicas organizacionais	Krawford e Roseneua, 1994 Gatignom, Robertson e Fein, 1997 Cooper e Kleinschmidt, 1997 Montaguti, Kuester e Robertson, 2002 Tsau, 2002
<i>Target costs</i>	Reduzir o custo dos produtos Alcançar o lucro-alvo	Os compradores não estarem dispostos a pagar o produto acima do custo-alvo	Identificar os benefícios chave para o cliente Centrado no mercado	Método baseado no preço de venda	Porter, 1989 Santos, 1994 Cooper e Slagmulder, 1997 Mondem, 1999 Maher, 2001 Sakurai, 1997, 1998
Gestão de preços	Adequar custos, procura e concorrência	ignorância das estratégias da concorrência	Estudo sistemático das da concorrência	Modelos de Monroe e Mazumda Modelos pragmático e progressivo r	Bell, 1960 Suárez, 1981 Monroe e Mazumdar 1988 Winkler, 1995 Wunkler, 1995 Desmet . 2000 Wohlgzogen, Noria et al, 2008)

Das variáveis experimentais tendo em vista o posicionamento competitivo da **G**, realça-se a correlação positiva entre a de DNP, de inovação, de diferenciação e de *time-to-market*, as quais envolvem recursos financeiros consideráveis (envolvem alterações tecnológicas, processos e procedimentos consideráveis), podendo não gerar um VAP pelos clientes-alvo e, por isso, ocasionar um nível de incerteza elevado e um posicionamento inadequado. Consideramo-las por isso importantes mas não cruciais para a imagem que a empresa quer projectar junto dos *targets*, a curto prazo.

Relativamente à melhoria das competências organizacionais, dos *target costs* e da gestão de preços, a par de novas formas para a melhoria da produtividade, considera-se que envolvem fundamentalmente aptidões organizacionais de gestão de RH, conhecimento e acompanhamento do mercado e bons procedimentos administrativos e, por isso, susceptíveis de uma mais rápida e vantajosa implementação, de resultados mais imediatos e menor risco envolvido.

4.3 Instrumentos de recolha de dados

O estudo da empresa **G** tem subjacente instrumentos de recolha de dados que foram fornecidos pelo autor, dados que resultam da sua observação directa, de forma a extrair as tipologias pretendidas e identificar a situação do meio através da observação participante. Neste sentido está-se a fazer uma observação directa que, segundo (Laperrière (1192) comporta dois tipos de abordagem: por um lado, a descrição de uma situação constatada, por outro, uma observação participante. Estamos, por isso a aplicar, de certa forma, medidas subjectivas e a utilizar métodos prospectivos.

Incluem-se nesta categoria os seguintes instrumentos de recolha utilizados:

- Questionários de avaliação e de parcerias enviados a clientes e fornecedores e
- Rastreo dos clientes da empresa,
ambos de responsabilidade própria
- Diagnóstico organizacional,
- Análise de competências e
- Projecto de investimento,
estes três últimos elaborados por consultores externos, *com participação própria directa.*

No entanto a recolha de dados inclui também um quadro de indicadores financeiros que posiciona a empresa no mercado e a compara com as empresas nacionais e estrangeiras do sector, elaborado de forma totalmente autónoma e independente pelo BP²⁵, que não deixa lugar a qualquer interpretação própria subjectiva e, por isso, se consideram de medidas objectivas para o estudo da empresa **G**. Referimo-nos concretamente ao:

- QES-Quadro da empresa e do sector

Considera-se o tratamento dos dados resultantes da recolha apropriados para dele serem extraídas explicações para os factos ocorridos, mediante as relações estabelecidas entre as variáveis estudadas.

4.4 Desenvolvimento do estudo de caso

A empresa deste estudo de caso encontra-se na situação de ter realizado vultuosos investimentos nos últimos cinco anos e ter, actualmente, outros em curso para; **(i)** modernização na área da qualidade, ambiente e segurança, apostando na certificação QAS; **(ii)** implementação de um sistema *B2B* (*business-to-business*), uma ferramenta de apoio à melhoria das competências, que vai fazer a gestão da produção e o *interface* dinâmico com os clientes; **(iii)** estar a proceder à eliminação dos resíduos em cartolina e em cartão ao instalar um sistema de compactação de aparas bem como **(iv)** de prensagem de plásticos e latas vazias de tinta; **(v)** de ter efectuado uma parceria com um fornecedor desta matéria-prima para a instalação de um sistema automático de bombagem (por sucção) da tinta. Este sistema permite-lhe eliminar as embalagens metálicas de 1 a 5 quilos, melhorar o preço de aquisição porque vai adquirir bidons de 200 litros, melhorar os consumos porque diminui os desperdícios da tinta em cada embalagem. **(vi)** Está também a apostar, como expositor, em feiras em Espanha, França e Alemanha, **(vii)** a modernizar o seu *site* e **(viii)** a elaborar novos catálogos.

A empresa está condicionada pelas forças de Porter (1986) e considera que a estratégia a seguir será:

²⁵ Banco de Portugal

- desenvolver uma segmentação de mercado suportada na diferenciação e liderança pelos custos com enfoque em clientes de embalagens com utilidades diferenciadas (Porter, 1980, *apud* CERTO, 2003, p.152); com preocupação com o meio ambiente. Embalagens fáceis de abrir e re-tampar, que suportem temperaturas do microondas ou de baixas temperaturas nos congeladores frigoríficos sem problemas ou outras cujo conteúdo apresente porções adequadas aos consumidores; embalagens seguras e convenientes aos idosos - v.g. as primeiras cores que os idosos deixam de ver são azul e verde, enquanto que o vermelho, laranja e dourado permanecem por mais tempo - (Covel, 1995; Gerding, 1996);
- apostar na inovação e desenvolvimento de novos produtos com atribuições delegadas nos *designers* da empresa, em parceria com os actuais e potenciais clientes (Gurgel, 2001). Nos actuais verificando oportunidades de inovação, envolvendo-os na elaboração de novos protótipos, com a mesma utilidade, ou descobrindo novas utilidades, mas com formas e/ou visualização mais apelativa (HSM Management, 2006);
- continuar a reforçar uma gestão de preços baixos, apoiados em economias de escala potenciadas pela melhoria de competências, produtividade, controle dos custos-alvo, redução do *time-to-market* e conseqüente aumento do volume global dos negócios. Esta será a estratégia de sustentação das estratégias descritas.

O posicionamento estratégico da **G** deverá seguir a **disciplina de valor** na acepção de Treacy e Wiersema (1995a) i.e. continuando a apostar tecnologicamente, com excelência operacional e numa relação de parceria com os seus clientes.

As hipóteses que aqui se equacionam (Yin, 1994) poderão ser formuladas do seguinte modo:

1. Aumentar a penetração no mercado a preços mais baixos aos que hoje já pratica e adaptando os seus custos ao preço que o mercado impõe, apostando fortemente em melhorias internas de produtividade e de competências?
2. Apostar fortemente na inovação e segmentação dirigida a um novo mercado alvo e tornar mais efectivo o seu esforço comercial e de *marketing*?
3. Conciliar as hipóteses antes enunciadas pois assim pode potenciar o seu conhecimento, que julga profundo, e envolver os seus clientes em novos projectos, incentivando-os a modernizar os seus produtos com novos *designs* e formas na embalagem?

Analisando o quadro síntese das variáveis experimentais enumeradas vamos estudar e analisar o comportamento e direcção dessas variáveis, delineando um “modelo progressivo” de comportamento organizacional, teorizados por Wohlgezogen, Noria *et al* (2008), alavancando (i) a *eficiência operacional* e (ii) enfoque numa *moral interna elevada* que (iii) crie um *VAP no cliente-alvo*.

Este modelo procura otimizar a combinação que os pragmáticos praticam, mas de acordo com uma visão estratégica subordinada às três alavancas referenciadas.

Utilizaremos (Yin, 1994, Roberto, 1988) um método descritivo – descrevendo as situações, explorando-as e explicando porque ocorreram - na observação dos dados utilizados, no que se refere ao contributo das entidades externas no domínio dos temas e o método baseado na experimentação, relativamente aos questionários de avaliação da satisfação e de parcerias a clientes e fornecedores, bem como aos preços praticados e aos custos com os RH da empresa. Através deste último modelo, trataremos os dados recolhidos, aplicamos alterações às variáveis e tentaremos estabelecer a sua tendência.

4.4.1 Força e direcção das variáveis

Como referido anteriormente a intenção primeira é reforçar a presença no actual mercado maduro da empresa. Para tal haverá de reforçar as competências, controlar os custos, que se pretende através dos *target costs* e adequar os custos à procura e abaixo da concorrência, através de uma política de gestão de preços imposta no mercado.

Competências organizativas

Considerando o *modelo de análise de competências*, verifica-se, a nível das competências pessoais que a empresa demonstrou possuir um nível de desenvolvimento médio-baixo, uma vez que a capacidade criativa, de alcançar resultados e de adquirir e desenvolver novas competências são praticamente inexistentes na organização. Embora existam quadros técnicos com qualificações e conhecimentos especializados, a maioria dos colaboradores da empresa é pouco pró-activa na procura e aquisição de novos conhecimentos.

No grupo das competências colectivas, a empresa afirmou possuir um nível de desenvolvimento médio, tendo os dois subgrupos apresentado uma avaliação semelhante.

No subgrupo das competências relacionais para o trabalho em equipa, a empresa afirmou possuir um nível de desenvolvimento médio, tendo evidenciado como pontos fortes a capacidade de comunicação interpessoal e a capacidade de partilhar informação e conhecimento. Por sua vez, a capacidade de aceitar a diversidade de ideias registou um nível médio-baixo.

No grupo das competências estratégicas, a empresa registou um nível de competências médio-baixo, uma vez que o subgrupo das competências para inovar registou uma avaliação insatisfatória.

A empresa registou um nível de desenvolvimento insuficiente, a nível das competências para inovar, tendo afirmado possuir necessidades de melhoria ao nível da capacidade de atrair talentos, da capacidade de implementar processos criativos que promovam o espírito crítico e inovador, como também ao nível do estabelecimento de parcerias com para o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

A empresa demonstrou possuir um nível de desenvolvimento médio nas competências de internacionalização, tendo evidenciado como pontos fortes a capacidade de resposta a nichos de mercado emergentes à escala global e a capacidade de desenvolver uma visão internacional. Por sua vez, como ponto fraco, temos a capacidade de integrar canais de distribuição e aceder a distribuidores nos mercados internacionais.

Em termos globais, quanto às competências externas, a empresa afirmou possuir um nível de desenvolvimento médio, tendo o subgrupo de competências de vigilância tecnológica e competitiva e de relacionamento com os clientes evidenciado um melhor nível de maturidade, ao contrário, do subgrupo de competências de relacionamento com fornecedores que registou uma avaliação média-baixa.

A empresa registou um nível de desenvolvimento médio-baixo, tendo evidenciado como capacidade mais consolidada a criação de sistemas de partilha e de informação com os fornecedores. Por sua vez, a capacidade de mobilizar os fornecedores para a dinamização de projectos conjuntos apresenta um nível de desenvolvimento insuficiente.

Nas competências de relacionamento com os clientes, a empresa afirmou possuir um nível de desenvolvimento médio, tendo destacado como ponto forte a capacidade de mobilizar os clientes para o desenvolvimento de projectos conjuntos. Por sua vez, a capacidade de fidelizar clientes e a capacidade de manter um sistema de gestão do relacionamento com os clientes registaram uma avaliação média-baixa. Este facto justifica-se pela inexistência de mecanismos que permitam à empresa auscultar a opinião dos clientes acerca dos produtos e serviços que presta e avaliar a sua satisfação. É de salientar que está em curso a certificação dos sistemas de gestão da qualidade, ambiente e segurança.

Novas formas de produtividade

Considera-se que a melhoria da produtividade não pode ser apenas alcançada pelo aumento da mecanização, maior automatização, menor absentismo, melhoria da qualidade, redução dos custos, estratégias de diversificação, processos de *time-to-market*, melhor gestão dos preços ou mesmo formação contínua dos RH. O problema é de natureza estrutural, macroeconómico, de mentalidades, com um peso muito significativo nas PME's, em suma de política económica e social, que não pode ser explicado pela mecanização das teorias neoclássicas.

Numa conjuntura de crise muitos autores defendem (v.g. Krugman²⁶, 2010) um corte radical de salários (de 20% a 30% para Portugal) para colocar a competitividade desses países ao nível dos países de maior produtividade e que, desde 2000, se vem agravando (Relatórios da Competitividade da CE, 2003),²⁷.

Stiglitz (2006) está de acordo com Krugman ao nível da macroeconomia, ambos são neokeynesianos, e defendem uma intervenção concertada dos estados na economia para ultrapassar os períodos de crise. Mas a nível microeconómico aquele diverge radicalmente deste propondo aumentos de salários, os quais irão criar condições aos mercados de se desenvolverem, aumentarem a competitividade e induzirem maiores aumentos de produtividade que aumentos salariais a médio prazo.

²⁶ Krugman, Paul, "Negócios online", 18.Maio.2010

²⁷ EU productivity and competitiveness: An industry perspective, Enterprise Publications, European Commission, 2003

Para Stiglitz e Shapiro (1989) (*apud* DUTRA, PORCILE e MEIRELLES, 2006), na medida em que a competitividade internacional repousa crescentemente na inovação ou na inovação rápida da tecnologia, um nível baixo de desenvolvimento humano implicará oportunidades de crescimento perdidas.

Neste contexto e extrapolando para o nosso País julga-se pertinente que será vantajoso que os salários subam sustentadamente, a médio prazo, pois as condições de vida da maioria da população têm-se degradado significativamente nos últimos anos. Haverá, por isso, que conciliar melhores condições de vida – única forma de assegurar um mercado de bens transaccionáveis a nível do consumo interno minimamente sustentável – com ganhos muito significativos de produtividade. A produtividade deveria assim subir acima da média europeia, na próxima década, cerca de 30% e os salários pelo menos subir em cerca de 10% de modo a “curar” a anemia do mercado interno, melhorar as contas públicas, aumentar o PIB e afastar o garrote das agências de *rating*. Temos, assim, pela frente decisões estratégicas que terão que ser não só devidamente formuladas mas exequíveis para serem atingidas.

A políticas macroeconómicas deverão as empresas responder com medidas de desenvolvimento de competências, associando aos ganhos de produtividade crescentes a flexibilidade laboral, a melhoria da qualidade, a inovação e a motivação dos seus colaboradores. Aqui os círculos de qualidade desempenharão um papel crucial. No APÊNDICE II apresenta-se uma sugestão concreta para o aumento da produtividade conciliada com aumentos de salários.

Desenvolvimento de novos produtos

Considera-se que haverá que iniciar um processo gradual de mudanças tecnológicas e de um clima favorável ao envolvimento dos departamentos de *design*, qualidade e de produção, para a concepção de embalagens distintas, em formas e acabamentos de impressão, que crie uma imagem diferenciada da G e Lhe permita conquistar um novo segmento de mercado. O DNP está intimamente relacionado com a :

Inovação

As melhorias de competências estratégicas deverão possibilitar uma gestão participativa mais flexível e dotar o sector de *design* de recursos financeiros para a contratação de um novo elemento para este departamento ou com ele correlacionado, v.g. de *marketing*, originando massa crítica e flexibilidade laboral que crie um ambiente favorável ao desenvolvimento de novos protótipos.

Haverá aqui de envolver os clientes actuais e aliciar potenciais compradores para embalagens distintivas.

Diferenciação

A introdução desta variável na imagem que a G deseja projectar está correlacionada com o VAP pelo cliente-alvo da empresa. O caminho, até porque a empresa está bem posicionada na actual estratégia de preço baixo, será promover um comportamento híbrido de preço baixo e diferenciação de embalagens, aproveitando as sinergias de DNP e *design* para conquistar uma quota superior de mercado externo, no qual a empresa vem a apostar nos últimos dois anos, especificamente em Espanha – para onde canaliza cerca de 14% do seu VN – e França.

Haverá que analisar com persistência e regularmente as necessidades e lacunas dos mercados-alvo e, de modo cuidado, sem investimentos vultuosos, conceber uma estratégia de penetração de acordo com o “relógio estratégico” previamente definido.

Time-to-market

A introdução desta variável teve como finalidade potenciar o DNP, ao qual está muito ligada, pois é uma técnica essencial quando falamos de novos produtos, inovação ou diferenciação. Não parece ser, no entanto, uma preocupação da empresa pois não tem atrasos actualmente em fazer chegar os seus produtos ao mercado, e nesta fase organizativa não representa uma variável condicionadora do posicionamento pretendido.

. Target costs

Os custos-alvo são uma variável estratégica do posicionamento competitivo pretendido. Há que identificar com precisão os benefícios-chave percebíveis pelo cliente e obter-se redução de custos directos – pelo estabelecimento de parcerias com os clientes e fornecedores, melhoria das competências organizacionais, maior produtividade e eventual processos e procedimentos inovadores, que alcancem o lucro-alvo no intervalo de preços exigido pelo mercado.

. Gestão de preços

É no estudo sistemático da concorrência, adequando os custos e as características dos *targets* que se pretendem atingir, factores que para Pelé (1992), Winkler, (1995) e Desmet (2000), são essenciais para um VAP pelo cliente-alvo, e em função dos objectivos da empresa e das variáveis que mais o poderão influenciar, que se deverá consideração a gestão dos preços como um dos instrumentos de gestão no posicionamento estratégico.

4.5 Conclusões do capítulo

A empresa aposta numa estratégia de posicionamento dual. Pretende reforçar as suas competências organizativas, reestruturar, formar e gerir os RH, apostando numa gestão participativa e flexível, favorável ao envolvimento e compromissos dos colaboradores e à necessária dotação de recursos financeiros, com uma política de custos e preços alvo que a posicionem no mercado como um *player* de qualidade elevada, praticando preços concorrenciais nos produtos tradicionais e maduros.

Simultaneamente enceta novas competências estratégicas para criar um *cluster* interno de “massa crítica”, envolvendo os vários departamentos da empresa, dotando-os de recursos escassos mas suficientes, para se melhorarem áreas funcionais com alterações incrementais ou radicais, com destaque para os sectores de *design*, qualidade e produtivo, que permita alavancar recursos necessários e suficientes para um processo de mudança.

Essa mudança ficará alicerçada no desenvolvimento de sinergias tecnológicas adequadas ao DNP, necessariamente com a participação crítica dos clientes-alvo, analisando permanentemente as suas necessidades e preferências que potencie uma diferenciação que acrescente valor para a empresa e seja percebível pelo cliente *target*.

Qualquer destes objectivos só poderá ser alcançada através de uma política de preços cuidada, fundamentada por custos mínimos mas necessários para se conseguir o retorno do esforço efectuado, necessário à renovação regular da G.

Descartámos a variável *time-to-market* porque está muito correlacionada com as variáveis DNP, inovação e diferenciação e estas encontram-se ainda numa fase embrionária do processo.

Consideramo-la assim uma variável estranha ao posicionamento pretendido nesta altura, embora muito importante quando o ritmo de reposicionamento pela embalagem distintiva se impuser pois, quer o DNP, quer a inovação, quer a diferenciação só constituirão FCS se o factor tempo potenciar a sua implantação nos mercados-alvo.

5 A ANÁLISE AO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

No capítulo anterior verificámos que a correlação das competências organizacionais e da produtividade, com os *target cost* e com uma política de gestão de preços adequada aos custos, procura e concorrência, verificavam a hipótese levantada de posicionar a empresa no mercado maduro que ela conhece bem. Que outras variáveis, que se pretende tenham num futuro próximo um peso significativo, como são o DNP, a inovação e a diferenciação, irão redefinir outro posicionamento estratégico complementar, constituindo-se assim em variáveis preditivas que se consideram muito importantes na redefinição da imagem que a empresa quer no mercado.

5.1 Métodos correlacionais e preditivos

Até que ponto essas variáveis explicativas são importantes na definição do posicionamento estratégico, qual a sua força e direcção e, não menos significativo também, qual o grau de correlação que têm entre si, será o objecto do estudo neste capítulo, como forma de validar um resultado que se pretende adequado para o trabalho desenvolvido.

Assim far-se-á uma análise correlacional preditiva sobre as referidas variáveis, de características descritivas para as competências organizacionais, desenvolvimento de novos produtos, inovação e diferenciação e através de métodos correlacionais-preditivos, de características explicativas, com suporte em métodos quantitativos para as variáveis produtividade, custos-alvo e preços.

A melhoria das competências organizacionais está bastante correlacionada com a produtividade pois se uma tem como acção preventiva o incentivo ao diálogo, a outra, que tem como objectivo a reestruturação, formação e gestão dos recursos humanos, reforça as competências organizacionais.

Mas a produtividade tem também como objectivo melhorar a qualidade, reduzir os erros e os custos, que será mais facilmente conseguido num clima favorável ao

envolvimento de RH e financeiros. Temos assim esta variável directamente correlacionada com a redução dos custos e a obtenção dos melhores preços para centrar os objectivos da empresa com os seus clientes: satisfazer necessidades e obter retorno.

Outra correlação bastante forte, supletivamente ao agora descrito é a fortíssima correlação entre a política de preços e os custos. São variáveis duais, de sentido contrário. Através do cálculo do *break-even-point*, da (TIR) taxa interna de rentabilidade ou do VAL (valor acrescentado líquido) será fácil medir a relação quantitativa destas variáveis. No APÊNDICE III apresentamos o processo de cálculo para a sua determinação, sendo apenas necessário a variação de uma variável em condições *ceteris paribus*.

Tendo a empresa uma melhoria substantiva das suas competências, cujas propostas de melhoria apresentaremos, assegurando melhorias de produtividade e, concomitantemente, preços justos com custos controlados, gerará meios libertos que lhe possibilitem segmentar-se através do DNP e inovação e posicionar-se estrategicamente em outro mercado de características bem mais exigentes mas também mais desafiante e provavelmente mais compensador.

Como foi referido anteriormente enviaram-se questionários de avaliação de satisfação e propostas de parcerias a clientes e a fornecedores.

Enviaram-se questionários a Clientes (37) e a Fornecedores (18), os quais representavam respectivamente 63% e 56% do total das Vendas e Compras nos últimos 6 meses, conforme quadro que segue²⁸:

	Clientes		Fornecedores	
	Total enviado	Nº de respostas	Total enviado	Nº de respostas
Nº inquéritos	37	23	18	14
Nº respostas/Total		62,2%		77,8%
Peso VN/Total em €	62,8%	47,6%	55,8%	31,6%

²⁸ Os questionários, formatação de perguntas e respostas recepcionadas, constam do APÊNDICE I

As perguntas relacionaram-se com as seguintes variáveis/áreas da empresa e relações com estes *stakeholders*:

Nos **clientes** sobre o produto, logística, assistência pré e pós-venda, área administrativa, diferenciação e inovação. Qualidade, comunicação, finanças.

Nos **fornecedores** sobre as encomendas, pmp (prazo médio de pagamentos), grau de exigência, relação comercial, grau de satisfação, diferenciação e inovação, qualidade, comunicação e finanças.

Os questionários foram enviados por correio electrónico e os referenciados neste trabalho foram recepcionados por fax e/ou correio electrónico num período de 6 dias, quase diários, assim recepcionados:

CLIENTES

28/07	29/07	30/07	31/07	02/08	03/08
4	3	-	2	7	7

FORNECEDORES

28/07	29/07	30/07	31/07	02/08	03/08
4	7	-	1	2	-

A comunicação foi gerida do seguinte modo:

No 1º dia, foram enviados por *email* e efectuado um telefonema a explicar a razão do inquérito;

Nos dias seguintes, diariamente, os clientes e fornecedores foram contactados pela telefonista da empresa, pelo comercial da zona (telefonicamente e/ou pessoalmente) e pela responsável da qualidade. Nesses telefonemas insistia-se na sua devolução, em alguns casos reenviavam-se os inquéritos e aguardava-se. No mínimo os clientes foram contactados pessoal e/ou telefonicamente 2 vezes por dia até se recepcionar os inquéritos. À medida que foram recepcionados agradecia-se o diferimento.

5.2 A força e a direcção das variáveis

Relativamente às **competências organizacionais**, com base no que foi referido, julga-se que se pode considerar, tendo por base os resultados da auto-avaliação efectuada pela empresa, a implementação de um eventual **Plano de Melhoria de Competências** na empresa, o qual contemplaria as seguintes propostas:

Proposta 1 – Gestão da informação e do conhecimento

Implementação de mecanismos estruturados de gestão da formação e do conhecimento, tendo como objectivos o envolvimento de todos os colaboradores na estratégia da empresa e o reforço do conhecimento colectivo que possuem acerca da organização.

A partilha, a disseminação e o acesso imediato à informação inter e intra departamental com recurso a tecnologias de apoio à gestão (nomeadamente, uma Intranet e correio electrónico) poderão constituir uma base sustentada neste domínio.

Proposta 2 – Gestão do relacionamento com os *stakeholders*

Reforço das competências de gestão do relacionamento com os seus principais *stakeholders* através da elaboração de uma matriz que envolva a identificação e o grau de importância dos mesmos, bem como, a definição e planeamento dos objectivos estratégicos para cada tipo de *stakeholder*. Esta análise permite o reconhecimento de quais os *stakeholders* que a empresa deve envolver na estratégia da empresa.

Proposta 3 – Desenvolvimento de competências profissionais e pessoais nos colaboradores

Orientação e motivação dos colaboradores para a apresentação de propostas individuais de formação referindo a importância da pró-actividade no desenvolvimento das suas competências pessoais e profissionais. Esta orientação pode ser conduzida através de mecanismos de recolha de informação, de que são exemplo, o preenchimento de um questionário e a criação de espaços de partilha onde os colaboradores possam apresentar sugestões de formação.

Proposta 4 – Valorização do trabalho em equipa

Promoção dos valores do trabalho em equipa através do reforço de acções de formação específicas nesta área, de uma maior abertura na apresentação de sugestões e discussão de novas ideias sobre o negócio da empresa. A criação de equipas (círculos de trabalho, ou círculos de qualidade) de elevado desempenho na empresa poderá passar pela comunicação interna dos valores do trabalho em equipa e pela sua incorporação nos objectivos estratégicos que a empresa pretende alcançar.

Proposta 5 – Atracção e retenção de talentos

Desenvolvimento de uma estratégia de *marketing* e comunicação direccionada para o reforço da notoriedade da empresa e que contribua para a captação e atracção de bons quadros. O estabelecimento de protocolos com universidades e escolas profissionais para a realização de estágios curriculares e profissionais, assim como, a inserção de jovens qualificados, poderão constituir boas práticas neste domínio.

Proposta 6 – Promoção da capacidade para criar e implementar novas ideias

Dinamização de acções que estimulem a capacidade dos colaboradores para inovar e apresentar novas ideias. A implementação de mecanismos de incentivo à apresentação de sugestões e o reconhecimento das propostas apresentadas, assim como, a realização de sessões de *brainstorming* que contribuam para o aumento da motivação dos colaboradores e a sua participação na concretização da missão da empresa, são determinantes para que a empresa possa desenvolver de forma contínua novas formas de organizar e melhorar os serviços que possui.

Proposta 7 – Estabelecimento de parcerias para a inovação

Reforço das capacidades que a empresa detém no domínio da inovação, com o intuito de desenvolver vantagens competitivas duradouras que garantam a sua notoriedade e assegurem a sua posição competitiva no mercado. A dinamização de projectos conjuntos no âmbito da inovação e I&D com entidades do Sistema

Científico e Tecnológico e outras entidades empresariais constituem boas práticas neste capítulo.

Proposta 8 – Reforço da capacidade de internacionalização

Fortalecimento das competências estratégicas da empresa orientadas para a internacionalização, visando a aquisição de um melhor conhecimento dos mercados externos onde actua, através da promoção internacional, através da presença como expositor e visitante em feiras da especialidade, da participação em missões empresariais com o objectivo de estabelecer novos contactos, de identificar novas oportunidades de negócio e desenvolver parcerias estratégicas nos mercados externos.

Proposta 9 – Relacionamento com fornecedores

Intensificar as competências de relacionamento com os fornecedores através de mecanismos internos e externos de partilha de informação e do conhecimento sobre o negócio da empresa, que permitam um maior envolvimento dos mesmos na concretização dos objectivos definidos pela empresa e uma maior transferência de conhecimento.

Proposta 10 – Relacionamento com clientes

Desenvolvimento de mecanismos de avaliação do nível de satisfação dos clientes que permitam à empresa identificar as suas necessidades e expectativas, assim como, auscultar a sua opinião relativamente aos produtos e serviços prestados. Para além da implementação do sistema de gestão da qualidade (que está em curso), a empresa deverá recorrer às tecnologias de informação e comunicação de forma contínua, com o objectivo de manter um bom relacionamento com os seus clientes.

Proposta 11 – Vigilância tecnológica e de mercados

Reforço da função de vigilância através de procedimentos sistemáticos e estruturados de recolha, análise, registo e partilha da informação obtida tendo em vista a criação de conhecimento acerca do mercado de actuação da empresa e a aprendizagem colectiva do mesmo.

De acordo com os dados do BP para o ano de 2009, poderemos avaliar a posição, em termos económico-financeiros da empresa, relativamente à média do sector e a outras empresas de Espanha e França, mercados onde a empresa se pretende posicionar, **no que respeita à sua produtividade** em termos do posicionamento da empresa no seu sector, logo relativamente à sua concorrência, como se pode aferir pelos seguintes rácios²⁹.

Indicadores	Empresa	Média do Sector
Repartição dos rendimentos		
Repartição de rendimentos - Pessoal %	54,86	58,28
Técnicos		
Coefficiente VAB / Custos com o pessoal (euros)	1,42	1,37
Coefficiente capital / Custos com o pessoal (euros)	8,79	3,18

A empresa está alinhada pela concorrência, excepto relativamente à rendibilidade do capital investido. Significa que a empresa tem a produtividade média do sector mas equipamentos ociosos o que vem evidenciar o referido no capítulo 2 de a empresa estar a utilizar apenas 60% do seu Capital investido. É tanto mais grave, em 2008, quando medimos a rendibilidade do capital, pois é negativo. Também a estrutura do activo utilizado na produção tem um peso muito superior à média do sector quer nacional, quer comunitário. Poderá ser visualizado no quadro seguinte:

INDICADORES	Países CE		Média do Sector	Empresa
	França	Espanha		
Rendibilidade (em %)				
Rendibilidade dos Capitais próprios	10,59	5,77	4,10	(-) 9,02
Estrutura do Activo (em %)				
Activo tangível/Activo total	13,90	25,83	23,42	63,93

Se considerarmos os rácios de actividade, de rendibilidade e de estrutura financeira, chegamos a uma conclusão algo paradoxal: A empresa tem uma rendibilidade económica alinhada com a média do sector, quer nacional, quer europeu, uma autonomia financeira acima da média e uma rendibilidade dos capitais próprios negativos. Tal deve-se, por um lado, a uma sobrecapacidade produtiva, como vimos a referir. Por outro lado evidencia uma gestão financeira criteriosa, de

²⁹ Os principais rácios foram explicitados no capítulo 2. No entanto, em anexo são apresentados as variáveis que integram a composição de cada rácio e a forma de cálculo.

respeito pelos prazos médios de pagamento e cobertura dos investimentos efectuados fundamentalmente por reforço dos capitais próprios.

Indicadores	Empresa	Média do Sector
Rácios de actividade		
Margem bruta dos proveitos de exploração %	42,3%	41,0%
Prazo médio de recebimentos (nº de dias)	111	119
Prazo médio de pagamentos (nº de dias)	69	115
Técnicos		
Coefficiente VAB / Activo tangível (euros)	0,16	0,35
Repartição dos rendimentos		
Repartição de rendimentos - Bancos e outros financiadores %	15,58	6,23
Repartição de rendimentos - Empresa (autofinanciamento) %	11,14	14,65

INDICADORES	Países CE		Média do Sector	Empresa
	França	Espanha		
Estrutura financeira (em %)				
Autonomia Financeira	40,17	34,92	21,62	37,66
Dívidas totais a Bancos/Activo total	5,07	13,18	5,95	45,70
Dívidas m/l prazo a Bancos/Activo total	1,95	4,68	-	31,15
Dívidas a terceiros/Activo total	42,5	42,87	57,58	25,45

Análise do inquérito aos clientes

Relativamente ao **DNP, inovação e diferenciação**, foi solicitada aos clientes a sua opinião e obtiveram-se (surpreendentemente) as seguintes respostas em percentagem:

	CLIENTES			
	NÃO APLICÁVEL	NÃO	TALVEZ	SIM
DIFERENCIAÇÃO E INOVAÇÃO (EM %)				
A embalagem é só para acondicionar o produto?	0	27	9	64
Melhora a produtividade	4	4	17	74
Uma nova imagem seria importante?	0	9	57	35
Gostaria de diferenciar o seu produto da concorrência	5	0	18	77
Gostaria de receber protótipos novos?	0	17	22	61
Gostaria de participar na concepção de novos protótipos?	0	5	43	52
Com isso reavaliaria a sua percepção Qualidade/preço?	4	4	43	48

Os clientes embora considerem esmagadoramente (64%) que a embalagem só serve para acondicionar o seu produto, depois 74% concorda que melhora a

produtividade, 57% que talvez a imagem seja importante, 77% que gostaria de diferenciar o seu produto da concorrência, 61% que gostaria de receber novos protótipos, 95% que talvez ou sim gostaria de participar na sua concepção e 91% que talvez/sim estaria disposto a rever o preço.

Consideramos a amostra representativa em volume e surpreendentemente – pois era uma simples premissa – os clientes parecem dispostos a ter uma embalagem mais apelativa e distintiva da sua concorrência e estão, em princípio, dispostos a rever o preço que estão a pagar pelas embalagens.

Relativamente à qualidade e comunicação, os resultados foram:

QUALIDADE (EM %)	CLIENTES			
	NÃO APLICÁVEL	NÃO	TALVEZ	SIM
Considera a certificação Qualidade importante?	5	0	5	90
Considera a certificação Ambiental importante?	0	9	5	86
Considera a certificação da Segurança importante?	5	5	5	85
COMUNICAÇÃO (EM %)				
Considera importante saber a qualquer momento como e em que fase da fabricação estão as suas encomendas?	0	0	18	82
Consulta habitualmente o nosso site?	5	82	5	8
Encara a possibilidade de parcerias com a G na publicidade aos produtos da sua empresa?	9	18	64	9
Está familiarizado com o sistema B2B (<i>Business to Business</i>)?	5	52	10	33

A generalidade dos clientes considera a certificação QAS importante, atribuindo um valor significativo ao conhecimento “online” da evolução das suas encomendas, mas não estão genericamente familiarizados com o sistema *B2B*. Daí a explicação de habitualmente não consultarem o site da empresa. De uma forma geral poderão estar receptivos a efectuar parcerias para publicidade conjunta.

Na área das finanças obtiveram-se os seguintes resultados:

FINANÇAS (EM %)	CLIENTES			
	NÃO APLICÁVEL	NÃO	TALVEZ	SIM
Considera o seu PMP (Prazo Médio de Pagamento), com a G, adequado?	5	5	35	55
Baixava o PMP, Beneficiando de Descontos de pronto pagamento (8 dias, 15 dias ou 30 dias) maiores?	5	18	50	27
Aumentava o PMP (para 90 dias, 120 dias, 150 dias), pagando Juros de Mora adequados?	5	71	24	0

Os clientes parecem satisfeitos com o prazo médio de pagamentos estando eventualmente dispostos a encurtá-los se os descontos obtidos forem superiores

aos actuais (2% até 8d/d –dias de data da factura -; 1% até 30 d/d; 0% a 60d/d), mas de forma alguma equacionarão pagar juros de mora quando ultrapassam os prazos concedidos pela **G**. Compreende-se pois, em média, estão a praticar prazos de pagamento de 111 dias, como referido anteriormente, mesmo assim 5% abaixo dos prazos médios do sector.

Relativamente à logística, assistência pré e pós venda e atendimento administrativo as respostas agregadas foram as seguintes:

LOGÍSTICA (em %)	CLIENTES			
	Muito insatisfeito	insatisfeito	satisfeito	Muito satisfeito
Cumprimento dos prazos entrega	0	8	70	22
Pedidos completos (de acordo com acordado)	0	9	65	26
Comunicação de alterações às entregas	4	26	43	26
ASSISTÊNCIA (em %)				
Visitas comerciais	0	5	45	50
Acompanhamento pós-venda	5	10	62	24
Rapidez de resposta face a problemas	4	26	48	22
Resolução de problemas surgidos	9	23	50	18
ADMINISTRATIVO (em %)				
Atendimento telefónico	0	0	82	18
Rapidez na emissão de orçamentos	0	5	71	24
Facturas sem erros	0	5	45	50
Gestão de notas de crédito	0	6	61	33
Qual é o seu grau de satisfação geral com a Gr?	5	0	73	23

Os clientes estão satisfeitos e muito satisfeitos com a logística, aqui fazendo um pequeno reparo relativamente à comunicação deficiente quando da alteração do prazo de algumas entregas. Estão também, de uma forma geral satisfeitos e bastante satisfeitos quanto à assistência que lhes é dada, embora haja que melhorar a rapidez e resolução dos problemas que surgem. Administrativamente não têm qualquer reparo.

De uma forma resumida as respostas foram no sentido de considerarem a **G** uma empresa organizada, com pessoas qualificadas e com uma qualidade/preço nivelada por cima; estando receptivos a estabelecer parcerias, a melhorar a comunicabilidade e, eventualmente, a pagar em prazos mais curtos desde que com outros incentivos.

Consideramos por isso que a empresa terá condições, se desenvolver as suas competências estratégicas, de reposicionar-se não só num novo segmento de mercado, mas também de poder nivelar o seu preço nos produtos “maduros”

ligeiramente acima da sua concorrência, pois os clientes, mesmo nos produtos genéricos, atribuem às suas embalagens um valor acrescentado perceptível.

Relativamente ao produto (embalagem) especificamente as suas respostas foram coincidentes, como se verifica pelo quadro seguinte:

PRODUTO	CLIENTES			
	Muito insatisfeito	insatisfeito	satisfeito	Muito satisfeito
Qualidade	4%	22%	57%	17%
Preço	0%	26%	70%	4%
Qualidade/Preço	4%	26%	65%	4%
Capacidade inovação	0%	23%	73%	5%

Análise do inquérito aos fornecedores

Relativamente ao DNP, inovação e diferenciação, foi também solicitada aos fornecedores a sua opinião, com as seguintes respostas em percentagem:

DIFERENCIAÇÃO E INOVAÇÃO (EM %)	FORNECEDORES			
	NÃO APLICÁVEL	NÃO	TALVEZ	SIM
A embalagem serve só para acondicionar o seu produto?	15	54	8	23
A embalagem deve ajudar a melhorar a produtividade?	8	8	8	76
Compromete-se a enviar-nos amostras dos v/ produtos sempre que fabriquem/comercializem produtos inovadores?	31	0	15	54
Gostaria de participar na concepção de novos protótipos de embalagens?	33	8	42	17
Encara a possibilidade da constituição de fidelização à v/ Empresa, por um período de tempo determinado?	33	8	17	42
Compromete-se testar actuais e novos produtos para conseguirmos, em conjunto, produtos mais económicos, mas de boa qualidade e tentarmos baixar os preços?	31	0	15	54
Para si o preço é o factor mais importante na Embalagem?	0	91	9	0

Neste capítulo as respostas, quando as perguntas são idênticas, são geralmente coincidentes com as dos clientes mas, ao contrário destes, a sua percepção de qualidade/preço não se altera.

A sua opinião relativamente ao “valor” da embalagem é surpreendentemente bem diferente da opinião dos clientes, quando são estes os compradores.

Há ainda receptividade quer à participação na concepção de novos protótipos, quer a efectuarem testes, bem como uma eventual constituição de parcerias.

Relativamente à qualidade e comunicação, os resultados foram:

QUALIDADE (EM %)	FORNECEDORES			
	NAO APLICÁVEL	NÃO	TALVEZ	SIM
Possuem a certificação da Qualidade?	21	36	7	36
Possuem a certificação Ambiental?	29	36	0	36
Possuem a certificação de Segurança?	21	36	0	43
COMUNICAÇÃO (EM %)				
Possui vias de comunicação on-line que permite à G saber, a qualquer momento, qual é a data de entrega das suas encomendas?	17	58	0	25
Consulta habitualmente o nosso site?	8	69	8	15
Encara a possibilidade de parcerias com a G na publicidade dos produtos da nossa Empresa?	17	33	50	0
Está familiarizado com o sistema B2B (<i>Business to Business</i>)?	10	50	0	40
FINANÇAS (EM %)				
Considera o seu PMR (Prazo Médio de recebimentos) adequado?	0	0	15	85
Baixava o PMR, concedendo descontos superiores?	0	58	25	17
Aumentava o PMR (para 120 dias, 150, 180 dias)? Recebendo juros de mora de 0,5% ao mês?	8	75	17	0

Enquanto a generalidade dos clientes considera a certificação QAS importante, mas não as possuem, já cerca de 40% dos fornecedores estão certificados; mas também poucos têm a possibilidade de dar a conhecer “online” a evolução das encomendas, embora mais familiarizados com o sistema *B2B*. Também não consultam habitualmente o *site* da empresa. Cerca de 50% estão, tal como os clientes, receptivos a efectuar parcerias para publicidade conjunta.

Na área da finanças os fornecedores parecem muito satisfeitos com o prazo médio de recebimentos e não estão dispostos a encurtá-los, se os descontos obtidos forem superiores aos actuais, nem equacionarão receber juros de mora pelo alargamento actual dos prazos de pagamento pela **G**. Compreende-se pois, em média, estão a receber a 69 dias, como evidenciado nos quadros QES do BP, quando a média do sector é de 115 dias.

Relativamente ao produto (matérias-primas, subsidiárias e materiais diversos) especificamente as suas respostas foram coincidentes, como se verifica pelo quadro seguinte:

PRODUTO	FORNECEDORES			
	Muito insatisfeito	insatisfeito	satisfeito	Muito satisfeito
Colocação das encomendas pela G é atempada?	0	15	54	30
Cumprimento dos prazos de pagamentos?	0	0	50	50
Grau de exigência?	0	0	71	29
Relação comercial?	0	0	57	43
Qual é o seu grau de satisfação geral com a G?	0	0	50	50

Os fornecedores estão satisfeitos ou muito satisfeitos, praticamente a 100%, relativamente a qualquer uma das questões relacionadas com o produto: colocação de encomendas, cumprimentos do pmp, grau de exigência, solidez da relação comercial e, em suma, grau de satisfação geral.

Quanto aos **preços e custos alvo** um modelo de avaliação poderá ser efectuado através de uma análise de sensibilidade e verificar o comportamento das variáveis relativamente ao *break-even-point* (*bep*).

Considerando a repartição de rendimentos e a margem bruta da empresa em 2008 (expressas no QES do BP), com a necessidade da empresa assegurar o seu *bep*, poderemos projectar a necessidade de aumento de VN em 2010, comparativamente com 2008, v.g. com uma redução dos preços e dos custos alvo de 10% ou um aumento dos custos fixos, em condições *ceteris paribus*:

Situação em 2008

$$\begin{array}{l} \text{BEP} = \text{CF} / (\text{MC}/\text{VN}) \quad \text{CF}^{30} = 47,45 \quad \text{MC} = 42,30 \\ \text{VN} = 100,00 \quad \text{BEP} = \boxed{112,17} \end{array}$$

A empresa deveria ter efectuado um volume de negócios em 2008 superior em 12,17% para encontrar o seu equilíbrio económico-financeiro.

Situação HIPOTÉTICA em 2010

Consideremos

- (i) uma diminuição do preço de venda em 10%

$$\begin{array}{l} \text{BEP} = \text{CF} / (\text{MC}/\text{VN}) \quad \text{CF} = 47,45 \quad \text{MC} = 32,30 \\ \text{VN} = 90,0 \quad \text{BEP} = \boxed{132,21} \end{array}$$

Nesta hipótese (i) a empresa deveria ter efectuado um volume de negócios superior em 32,21% para encontrar o seu equilíbrio económico-financeiro.

³⁰ Os RL foram negativos em 5,15pp.

(ii) Um aumento dos custos variáveis (CV) em 10%

$BEP = CF / (MC/VN)$	CF = 47,45	MC = 36,53	
	VN = 100,00	BEP =	129,89

Nesta hipótese (ii) a empresa deveria ter efectuado um volume de negócios superior em 29,89% para encontrar o seu equilíbrio económico-financeiro.

(iii) um aumento dos CF em 10%, com uma diminuição da margem (MC) em 10%

$BEP = CF / (MC/VN)$	CF = 52,20	MC = 38,07	
	VN = 100,00	BEP =	137,10

Nesta hipótese (iii) a empresa deveria ter efectuado um volume de negócios superior em 37,10%, situação mais plausível para a empresa uma estratégia de posicionamento sustentável.

Através da análise de sensibilidade verifica-se que para um posicionamento estratégico de preços baixos, a empresa terá que ter uma grande atenção aos **custos sujeitos a actividades de redução de custos** (custos variáveis como a matéria-prima – aqui na dependência directa do fornecedor e poder negocial, transporte e mão-de-obra e os custos fixos directos como depreciação e I&D) os quais constituirão os seus *target costs*.

São estes os custos que a empresa, fundamentalmente através de melhorias de qualidade e de produtividade poderá controlar de forma sustentável. Para isso terá que motivar todos os funcionários a alcançar o lucro-alvo durante o desenvolvimento dos produtos tornando o *target cost* uma actividade de determinação do lucro por toda a empresa (Monden, 1999, p. 27).

Como os CF têm tendência para um aumento sustentado (energia, salários, amortizações, custos financeiros, fornecimentos e serviços diversos, etc), para assegurar um posicionamento estratégico sustentável terão que se sacrificar as margens brutas de comercialização (aumento dos CV). Assim o VAP para os clientes-alvo terá que traduzir-se num VN sustentável, como podemos verificar pelas hipóteses referenciadas.

A **G** perspectiva para o corrente ano um VN superior, em cerca de 30%, ao verificado em 2008.

5.2.1 Conclusões

Pela explicação que pretendeu dar à força e direcção das variáveis considera-se que a empresa se posicionou estrategicamente de forma adequada. Para o assegurar sustentadamente terá, no entanto, de adoptar, (i) melhorias consistentes nas suas competências estratégicas; (ii) criar círculos de qualidade, com enfoque na qualidade, na produtividade e na redução de custos, num trabalho em equipa e envolvendo a gestão de topo a qual deverá adoptar procedimentos de *benchmarking*

que identifiquem os processos internos a melhorar, as empresas reconhecidas pela sua excelência que possam servir de referência, identificando as suas práticas e fazer os necessários ajustamentos internos como se exemplifica; (iii) supletivamente criar um clima propício ao DNP, inovação e diferenciação, potenciando a imagem positiva junto dos seus *stakeholders* externos, bancos e fornecedores e fundamentalmente clientes, sem descuidar as competências da sua concorrência.

O “relógio das estratégias” poderá ser um bom instrumento para a **G** avaliar o VAP, de modo a conseguir-se que o seu produto (a embalagem) seja percebido pelo seu cliente-alvo i.e. adequado às fontes de mercado-alvo.

Eventualmente haverá que reajustar a sua relação com os fornecedores e bancos, adaptando-a melhor às características do sector pois verifica-se um significativo desajustamento entre os seus procedimentos financeiros e os da concorrência. Os seus compromissos para com os fornecedores são regularizados, em média, com uma antecipação de 40% à média do sector, sendo o seu endividamento residual a estes *stakeholders*. Em contrapartida, o seu endividamento bancário – que paga juros – é significativamente bem mais elevado que o da média do sector.

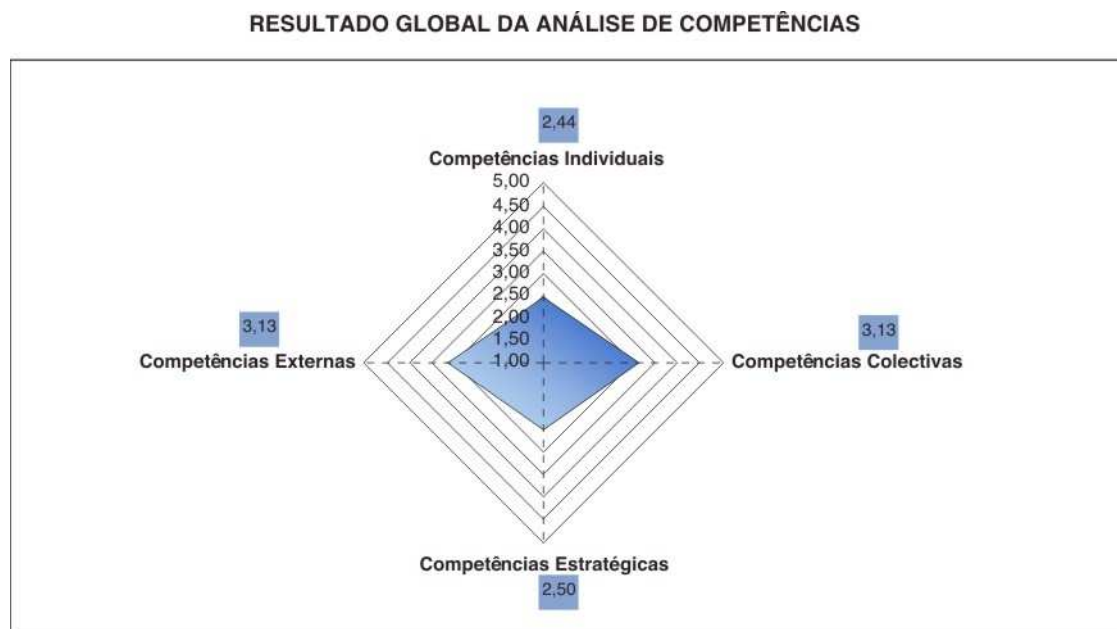
6 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

6.1 Apresentação dos resultados

Os dados recolhidos e tratados, resultaram da interpretação relacional dos factos observados na empresa **G**. As informações adicionais obtidas auxiliaram à compreensão e extrapolação dos resultados obtidos.

No que se refere aos *stakeholders* internos, a nível dos **RH** e concomitantemente das **competências organizacionais**, de acordo com os resultados obtidos através da auto-avaliação realizada na empresa **G**, esta registava um nível de desenvolvimento médio-baixo relativamente aos quatro grupos de competências objecto de análise como se verificou analiticamente no ponto 4.4.1 e se apresenta no gráfico “Teia de Aranha” que segue:

Figura 10 - Gráfico Modelo de Competências relativamente à Empresa **G**



Fonte: IAPMEI

Como podemos observar, os grupos de competências que registavam um melhor nível de desenvolvimento são o das competências colectivas e competências externas. Pelo contrário, o grupo de competências individuais e o das competências estratégicas evidenciavam um nível de desenvolvimento médio-baixo. Tal facto justificava-se pelo baixo nível de competências pessoais e de competências estratégicas orientadas para a inovação.

No que se refere aos *stakeholders* externos, ao nível de **clientes** e **fornecedores**, os dados descritos e que constam do tratamento das respostas obtidas e aglutinadas de acordo com o número de observações verificadas na empresa, atendendo às variáveis de análise permitem extrair conclusões ajustadas à problemática do caso em estudo: *o posicionamento estratégico da empresa*.

Relativamente ao tratamento dos dados da resposta do inquérito a fornecedores realça-se a o paralelismo em questões de relacionamento e a dicotomia de comportamentos, como se poderá constatar no capítulo anterior, e pela análise dos quadros constantes do APÊNDICE I, o grau de satisfação comercial com a **G** é 100% satisfeito ou muito satisfeito (95% dos clientes afirmavam o mesmo). Enquanto 95% dos clientes afirmam que sim e talvez gostariam de participar na concepção de novos protótipos, já do lado dos fornecedores essa percentagem não ultrapassa os 68%.

Uma percentagem significativa de clientes e fornecedores estão satisfeitos com a empresa mas estranhamente nem clientes nem fornecedores consultam habitualmente o seu *site*. Mais de 60% dos fornecedores não são certificados.

Da análise dos dados, relativamente aos clientes realça-se um facto importante. A empresa aumentou o seu VN em cerca de 30% (na actual conjuntura económica) mas as suas margens de comercialização agravaram-se em cerca de 10% e dos 292 clientes com quem realizou negócios regulares ou pontuais, nos últimos quatro anos (2007-2010), apenas tem neste momento em carteira 88, i.e. perdeu quase 70% dos clientes que contactou, concentrando e reforçando o poder deste grupo.

No quadro seguinte projectam-se os clientes activos e não activos dos últimos 4 anos:

2007		2008		2009		2010	
Activo	Inactivo	Activo	Inactivo	Activo	Inactivo	Activo	Inactivo
158	16	130	35	133	18	72	16
174		165		151		88	
		-5,17%		-8,48%		-41,72%	
90,80%	9,20%	78,79%	21,21%	88,08%	11,92%	81,82%	18,18%
292						30,14%	

Essa situação potencia o poder dos clientes, diminuição de margens brutas de comercialização e dependência comercial, originando um enviesamento do posicionamento competitivo desejado.

Ora os FCS nascem de relações promovidas internamente e no meio envolvente e potenciarão pontos fortes e oportunidades se a relação for de satisfação de necessidades dos clientes-alvo com retorno do serviço prestado. Transferindo a extrapolação dos resultados explicados no capítulo anterior apresenta-se a matriz **swot** da empresa e as suas tendências em termos do que a empresa considera ser o desejável ou o mais provável ocorrer:

ANEXO 10 - ANÁLISE SWOT (POSIÇÃO ACTUAL/TENDÊNCIA)

Identificação Pontos Fortes	Hoje			Tendência		
	Forte	Médio	Fraco	Melhorar ↗	Manter =	Piorar ↘
Experiência do Empresário aliada a uma cultura de gestão científica e visão estratégica		X		X		
Capacidade de respostas quanto às encomendas solicitadas	X			X		
Capacidade de desenvolvimento de novos produtos			X	X		
Localização com grande acessibilidade	X				X	
Experiência dos principais quadros da empresa, com antiguidade e na faixa etária dos 35 anos		X		X		
Qualidade dos produtos		X		X		
Carteira de clientes fidelizada		X		X		
Equipamento com tecnologia de ponta		X		X		
Instalações adequadas	X				X	
Produtos com aceitação crescente		X		X		

Identificação Pontos Fracos	Hoje			Tendência		
	Forte	Médio	Fraco	Melhorar ↗	Manter =	Piorar ↘
Produtividade			x	x		
Elevados custos com desperdícios	x			x		
Falta de um técnico em organização da produção	x			x		
Dificuldades na especialização específicas dos RH	x			x		
Inexistência de um Laboratório interno para analisar características das embalagens	x			x		
Elevados custos energéticos (fornecimento energia eléctrica em monopólio)	x				x	
Resistência passiva de alguns colaboradores	x			x		

Identificação Oportunidades	Hoje			Tendência		
	Forte	Médio	Fraco	Melhorar ↗	Manter =	Piorar ↘
Nichos de mercado bem sucedidos			x	x		
Existência inovação nas embalagens			x	x		
Novas formas de utilização de embalagens			x	x		
Novos prod/novos sectores que procuram embalagens com efeitos de Marketing			x	x		
Preocupações com questões ambientais, nomeadamente com a reciclagem	x			x		
Mercado sustentável devido a preocupações ambientais		x		x		

Identificação Ameaças	Hoje			Tendência		
	Forte	Médio	Fraco	Melhorar ↗	Manter =	Piorar ↘
Grande concorrência com preços baixos	x					x
Não existência de formação profissional específica para o sector e seu equipamento	x				x	
Fortes condicionantes à imigração	x					x
Rigidez laboral	x			x		
Grande poder negocial dos clientes	x				x	
Grande poder negocial dos fornecedores	x				x	
Justiça muito lenta e permissiva	x				x	
Anemia de políticas económicas	x					x
Mercado difícil para a constituição de parcerias	x			x		

Fonte: elaboração própria

Este é o quadro da empresa na sua envolvente interna e externa e que materializa, por um lado, as dificuldades que empresas de razoável tecnologia mas de produtos de baixo VAP atravessam e da sua dificuldade em promover competências estratégicas que as posicionem distintamente no mercado embora, na resposta dos clientes da **G** ao questionário, o VAP seja por estes evidenciado.

A **produtividade**, como se verifica, é também uma questão central. Através da dinamização dos círculos de qualidade haverá que continuar a melhorar a qualidade dos produtos, diminuir os erros de procedimentos, promover uma acção concertada de diminuição dos custos fixos e variáveis, relacionados com a actividade, desenvolver métodos de trabalho mais apropriados. Há que “responder com qualidade, em tempo útil e a preços adequados às expectativas” do *target*. Para tanto a **G** deve adoptar como metodologia o uso de técnicas de *benchmarking*, conhecendo e relacionando-se com as boas práticas de empresas consideradas pela sua excelência. O contributo de instituições públicas (IAPMEI, AICEP) e privadas (consultores especializados) deve ser explorado rapidamente.

Embora essencial, não pode estabelecer-se um enfoque desajustado na mecanização e na automatização (perspectiva *tayloriana*), pois poderá provocar tensões internas geradoras de menores habilidades, diminuição da qualidade e da produtividade, desorganização produtiva e falta de apetências no DNP e nos processos e procedimentos tendentes a gerar inovação e diferenciação. A desmotivação dos RH gera normalmente maiores acidentes de trabalho, maior absentismo, maiores defeitos na produção, reclamações anormais de clientes e conseqüentemente perdas de posicionamento competitivo.

As competências distintivas da empresa devem também considerar as **instituições bancárias** com quem a **G** trabalha. Verificámos a sua exposição a estes *stkholders*, em oposição à da média do sector nacional e comunitário que privilegia o endividamento a fornecedores, que não tem implícito, normalmente, encargos financeiros. Há aqui a considerar, no entanto, duas situações: a primeira é que no conjunto da relação com bancos, fornecedores e Estado a empresa tem um endividamento ligeiramente acima do sector nacional e dos seus concorrentes espanhóis (70% contra 64% e 61%, respectivamente). A outra é que o custo desse endividamento é substancialmente reduzido pelos descontos de pronto pagamento obtidos na antecipação dos seus compromissos aos seus fornecedores, os quais representam 0,5% do VN, pelo que o serviço de dívida não ultrapassa os 1,5% do VN.

6.2 *Interpretação dos resultados*

No que se refere aos *stakeholders* internos, a nível dos **RH** e concomitantemente das **competências organizacionais**, de acordo com os resultados evidenciados a implementação do “Plano de Melhoria de Competências” na empresa, propostas e anunciadas no capítulo anterior, poderá dar um forte contributo no posicionamento competitivo desejado.

O posicionamento estratégico desejado desafia a **G** a ampliar as suas fronteiras e remover obstáculos para lá dos limites actuais. A capacidade de o assegurar deve residir numa dupla estratégia: a de ser competitiva nos produtos cujas habilidades domina através de um posicionamento genérico e, simultaneamente, construir, no dia a dia, competências organizacionais que potenciem um *cluster* de DNP, inovação e diferenciação, transformando estes factores estratégicos numa actividade operacional que afirmem um posicionamento competitivo e diferenciado. Este último, baseado na posição dos factores, é um posicionamento bem mais virtuoso pois poderá proporcionar à **G**: **(i)** contratos vantajosos de médio/longo prazo pela introdução de embalagens compostas por matérias-primas especiais; **(ii)** vantagens pela introdução de um produto novo ou mais barato que a concorrência, de VAP distintivo; **(iii)** potenciar uma muito boa reputação junto do cliente. A concepção de um “relógio de estratégias” poderá ser uma fonte preciosa e um fio condutor de actuação.

Há, no entanto, que estar atento (Doz e Prahalad, 1987) aos problemas de consistência, os quais surgem com frequência: **(i)** quando os problemas de coordenação subsistem mesmo com diferentes pessoas (inconsistência estratégica); **(ii)** se o sucesso de um departamento implica o fracasso do outro, podendo originar uma estrutura básica inconsistente ou uma estrutura organizacional duplicada; **(iii)** se continuar a haver problemas organizacionais após delegação de funções.

Há pois, por parte da gestão da **G**, que **(i)** identificar os corredores de indiferença comparativa: se não tem ideias bem definidas incentivar e esperar que os colaboradores proponham soluções, não usando a autoridade para forçar a decisão; **(ii)** dar um sentido de direcção com objectivos abertos: quer nos níveis mais elevados, quer nos mais baixos e sempre por escrito; **(iii)** identificar oportunidades e

relações na corrente de problemas e de decisões operacionais: planeando bem e encorajando o mesmo nos colaboradores, dando principal enfoque à implementação de qualquer questão, para que ela se desenvolva com clareza.

Porque a chave do êxito é fazer bem e o mais depressa possível, na medida que o tempo é um bem muito escasso, os colaboradores têm que sentir e dizer “nós fizemos isso”.

No que se refere aos *stakeholders* externos, ao nível de **clientes** e **fornecedores**, os dados evidenciam uma boa imagem da empresa e disponibilidade para reforço de competências e eventual constituição de parcerias.

O VAP é sublinhado pelos clientes, havendo, por isso, alguma margem para a melhoria da imagem da **G**. Já a concentração evidenciada vem colocar uma grande limitação aos resultados verificados. A empresa está a realizar um grande volume de negócios num número muito limitado de clientes.

A teoria geral de sistemas, como referiu (Von Bertalanffy, 1972) promove uma análise da natureza dos sistemas e da inter-relação entre eles, em diferentes espaços, bem como a inter-relação entre as partes. A inter-dependência poderá ser benéfica num sistema de parcerias mas muito pernicioso numa relação comercial de dependência.

É uma situação extrapolada dos dados que tem que ser devidamente ponderada.

Os resultados verificados confirmam que a empresa, gozando de uma boa imagem externa junto dos seus principais *stakeholders*, não beneficia da imagem que tem porque não possui círculos de qualidade que desenvolvam essa percepção externa. Torna-se assim crucial a sua implementação, incentivando-os em linhas gerais mas dando liberdade de criação e adoptar metodologias de *benchmarking*.

Há ainda que estabelecer uma mais estreita colaboração com os fornecedores não se limitando o relacionamento a uma relação comercial de comprar e pagar. Incentivar, como um procedimento usual, a visita de RH da **G** às instalações produtivas dos seus fornecedores, com a anuência destes, estimula o gosto pelo saber, pela detecção dos erros – pelo melhor conhecimento da composição concreta

das MPS (matérias-primas e subsidiárias) que se utilizam – e desenvolve o conhecimento mútuo, incentivando as parcerias.

A análise à actuação dos principais **concorrentes** deve constituir uma preocupação imediata e regular – através de análises económico-financeiras de empresas do sector (muito fáceis de obter), através das informações recolhidas nos actuais e potenciais clientes, de ex-funcionários, etc. – poder-se-á saber se os preços praticados e qualidade evidenciada têm reflexo nas suas contas de exploração e se são a sua base de desenvolvimento ou de declínio.

Considerar as **instituições bancárias** envolvendo-as no posicionamento assumido, informando-as dos progressos, das acções desenvolvidas e a desenvolver, das metas traçadas e objectivos específicos, programando visitas à empresa com regularidade, alicerçará uma confiança mútua que, se consubstanciada em resultados económico-financeiros consistentes, se podem traduzir em vantagens competitivas consideráveis.

Uma das lacunas da empresa é o seu fraco envolvimento com **universidades** e **instituições tecnológicas**. São parceiros estratégicos que potenciam o DNP, a inovação e a diferenciação e projectam um conhecimento distintivo de uma organização. É um passo que tem que ser dado com rapidez estabelecendo contratos de cooperação dos quais a empresa e os seus *targets* serão os grandes beneficiários. Estas acções envolvem mais RH do que recursos em capitais, embora estes também sejam necessários.

A **G** utiliza na sua produção MPS de composição e propriedades químicas bastante complexas. São compostos diariamente analisados e desenvolvidos nos departamentos de física e de química das universidades, institutos e laboratórios nacionais. Os investigadores, para lá do aspecto lúdico do conhecimento, privilegiam a aplicabilidade prática do seu saber. O ganho e a satisfação potenciam parcerias rentáveis, engenhosas e, normalmente, relativamente pouco dispendiosas para uma PqE, quando comparadas com o previsível retorno que se poderá obter E mesmo que o risco não potencie o retorno desejado é um passo que a empresa tem de dar de imediato pois a envolvência dos seus RH na criação de saber cria sinergias que o trabalho rotineiro afasta e inviabiliza.

A relação com o modelo de integração estratégica é resumido na figura seguinte.

Figura 11 – Integração entre as abordagens estratégicas

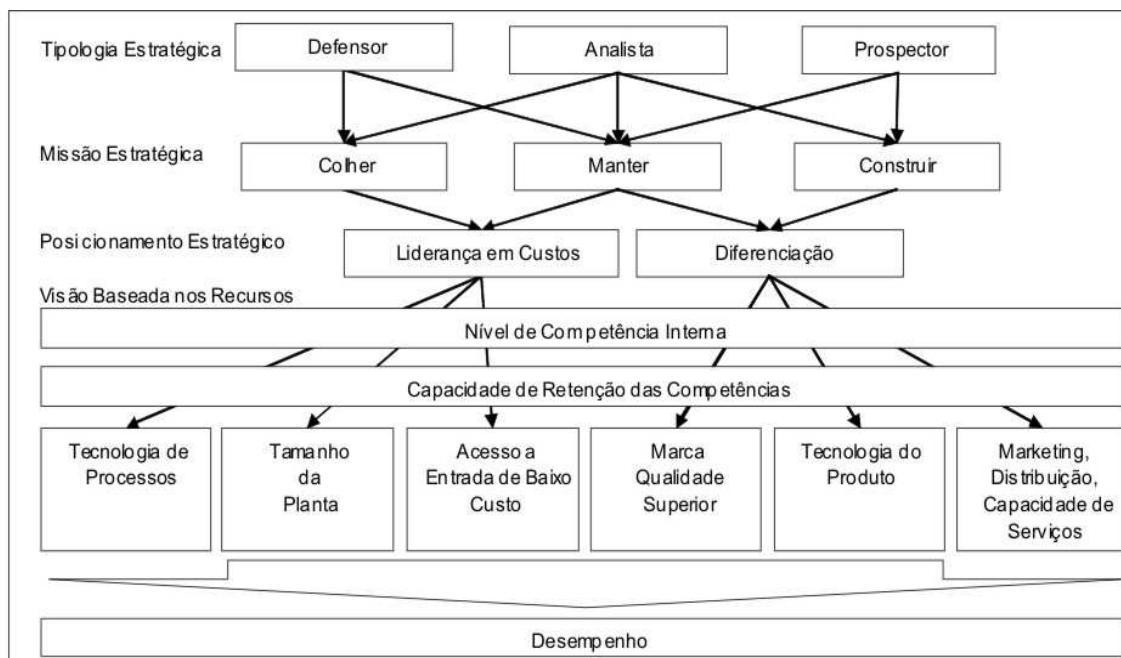


Figura 1- Integração entre as abordagens estratégica. - fonte: Adaptado de Kald, Nilsson e Rapp (2000)

Como o nível de concordância com a diferenciação é ainda reduzido e as energias da **G** concentram-se na liderança pelos custos, não existe ainda uma combinação geradora de vantagem competitiva, que agregue o posicionamento dual estabelecido, pois assenta basicamente numa estratégia genérica.

Mas a empresa pretende esse posicionamento híbrido como ficou evidenciado, porque será gerador da manutenção da sua posição no mercado através dos seus produtos maduros, e estes geram os meios que contribuem para o desenvolvimento do posicionamento diferenciado.

Relativamente à RBV, apesar de o nível de competência ser médio, existe uma boa capacidade de retenção de tais competências baseadas na Qualidade Tecnológica do Produto actual.

6.3 Verificação das variáveis explicativas

Das variáveis estudadas o *time-to-market* não tem neste momento aplicabilidade ao mercado-alvo da empresa.

Todo o seu conceito (métodos de Tagushi, técnicas de design e técnicas organizacionais) está interligado com o desenvolvimento de novos produtos e técnicas de *design* correlacionadas com esse mesmo desenvolvimento.

Poderia potenciar condições para a inovação a qual estando numa fase emergente como se verifica pela interpretação dos resultados apresentados não associa procedimentos associados a uma maior rapidez de posicionar a empresa, com ou sem DNP.

Esta variável está relacionada com processos flexíveis e recursos suficientes e elevados para acelerar métodos de tecnologia superior. Estando a empresa numa fase crucial de investimentos na área da qualidade, ambiental e segurança, bem como de modernização de TI para o interior e exterior da organização, libertando meios escassos, a rigidez comportamental dos processos *time-to-market* apenas iriam trazer constrangimentos cuja superação seria problemática.

Relativamente às restantes variáveis as relações causa-efeito parecem evidentes e confirmam o posicionamento da empresa como tinha sido postulado.

As **competências organizativas** estão fortemente correlacionadas com as restantes variáveis explicativas e são o motor indutor do posicionamento estratégico que a empresa está a adoptar.

Actualmente a recolha da informação é efectuada de forma informal e mediante as necessidades sentidas pelos dirigentes. Há necessidade de um sistema que dinamize a informação e potencie o conhecimento interno e facilite as relações com os *stakeholders*, nomeadamente fornecedores e clientes. Para colmatar esta necessidade a empresa investiu num sistema *B2B* que lhe vai permitir não só uma gestão sistematizada interna (preparação e envio de orçamentos; elaboração de

ordens de fabrico, gestão automática da produção através de terminais nos postos de trabalho, com a criação de um mapa de *GANT* - cronograma *online* de toda a produção em curso -, disponibilizando a gestão da informação *on-line* aos clientes relativamente às suas encomendas pela atribuição individual de *passwords*.

Este sistema *B2B*, como interage com todos os postos de trabalho, envolve todos os colaboradores. Cada ordem de fabrico só poderá ser validada pelo próprio funcionário daí dependendo, por um lado, a contabilização efectiva do seu grau de desempenho, por outro, a contabilização de todos os gastos (mão-de-obra, materiais e custos directos e indirectos) envolvidos.

Permite, por isso, uma gestão eficiente dos custos suportados e da avaliação permanente da **gestão de preços** adoptada, permitindo uma análise fundamentada sobre a gestão dos **target costs** envolvidos.

A implementação dos círculos de qualidade irá fomentar mecanismos de incentivo à apresentação de novas ideias e de completa abertura da gestão de topo a essa prática, esperando-se que os colaboradores exponham as suas ideias e apresentem sugestões de melhoria. Espera-se também com isso quebrar a rotina do trabalho e aumentar o estímulo no desenvolvimento de novas formas de o organizar.

Os círculos de qualidade melhoram a capacidade de comunicar os valores do trabalho em equipa, a capacidade de estabelecer missões e metas claras para as equipas de trabalho e a capacidade de delegar poderes nas equipas, fomentando melhorias de **produtividade**.

Através destes novos métodos espera-se também melhorar a capacidade de adquirir novos conhecimentos e aplicar novas tecnologias, i.e. fomentar a **inovação** e a **diferenciação**. Para tanto há que continuar a apostar na formação específica, melhorando a qualificação dos quadros da empresa.

Espera-se que a melhoria das competências organizacionais conduza à capacidade de alcançar resultados económicos necessários à renovação tecnológica, através de **políticas financeiras** adequadas, motivando os colaboradores a demonstrar maior interesse em conhecer o resultado final do seu

trabalho e a apresentarem sugestões de melhoria que contribuam para a eficácia dos resultados que a empresa pretende alcançar.

A empresa pretende desenvolver novas competências de forma pró-activa incentivando os colaboradores a apresentarem propostas individuais de formação profissional e a procurarem reforçar e desenvolver novas capacidades através da auto-formação.

Com o aumento da capacidade de desenvolver competências nos trabalhadores para o trabalho em equipa aumenta a capacidade para aceitar a diversidade de ideias pois estas poderão ser discutidas de forma aberta apresentando sugestões acerca do trabalho que desenvolvem e potenciam a capacidade de comunicação interpessoal. Para tal a empresa está a criar um sistema de comunicação *intranet* de modo a estabelecer entre cada departamento (recepção, administrativo, pré-impressão, qualidade, produção e gestão de topo) informação e comunicação entre os elementos das equipas de trabalho para comunicarem entre si

Assim facilita-se a capacidade de partilhar e registar a informação e conhecimentos bem como de assumir compromissos e responder solidariamente criando um maior envolvimento das equipas de trabalho perante a concretização dos objectivos globais da empresa.

Para aumentar a capacidade de reter e atrair talentos há que promover acções de *marketing* e de comunicação eficazes que tornem a empresa atractiva para os melhores quadros e fomentar parcerias com universidades para a realização de estágios curriculares e profissionais.

Há necessidade de implementar um sistema de recolha e captação de novas ideias e sugestões de melhoria dos colaboradores para fomentar os processos criativos que potenciem a capacidade de **desenvolver produtos** e serviços inovadores, pois a empresa possui recursos humanos com massa crítica que poderão dedicar-se à inovação e desenvolver parcerias com fornecedores e clientes para o desenvolvimento de novos produtos. Os contactos que pretende estabelecer, e que os inquéritos efectuados reforçaram, estão vocacionados para esta prática.

A capacidade de desenvolver parcerias para a **inovação** está já em curso. A **G** constituiu uma parceria com um seu fornecedor para o manuseamento de tintas e procura outras empresas e entidades do sistema científico e tecnológico nacional para o desenvolvimento de projectos de inovação.

Com o posicionamento estratégico implementado pretende ter capacidade de resposta a nichos de mercado emergentes à escala ibérica bem como desenvolver uma visão internacional. Para tanto participa regularmente, como expositor, em feiras em Espanha, França e Alemanha.

7 CONCLUSÕES

Da pergunta formulada inicialmente:

“Como poderá uma PME, actuando, relativamente à sua concorrência, num sector de concorrência pura-imperfeita, negociar num mercado predominantemente de concorrência oligopolística, utilizando recursos cujas características são de capital intensivo e sujeita a limitações crescentes de financiamento, quer de tesouraria, quer estratégico?”

Formulámos a nossa proposta de trabalho deste estudo de caso:

“Promover comportamentos junto dos *targets* através de políticas de *marketing* alinhadas com os objectivos gerais e específicos da empresa de modo a garantir o seu posicionamento no mercado pretendido e obter um retorno adequado em termos de rendibilidade económica que lhe assegure um equilíbrio financeiro sustentável.”

Tendo como base esta proposta de trabalho partiu-se para a caracterização de uma síntese de modelos para avaliação do posicionamento estratégico, partindo de Mintzberg (2001): “o sucesso da gestão estratégica depende do alinhamento entre os elementos do contexto interno com o contexto externo”.

Da avaliação aos factores internos da empresa, de acordo com David (1999), da análise do ambiente (Cardoso, 1992) e da descrição das 5 forças de Porter (1989), evidenciadas pelas MAFI e MAFE, elaborou-se uma matriz SWOT explicitando a envolvência interna e externa da **G**, que completámos com um modelo de análise de competências, o qual se apresentou relevante.

Para explicitar as variáveis independentes utilizámos ainda o modelo “teia de aranha”, conceptualizámos sobre os círculos de qualidade, de *benchmarking*, relógio das estratégias e métodos de avaliação de custos e do preço-alvo, entre outros.

Formulámos as seguintes hipóteses para posicionar a empresa de modo a conseguir uma posição vantajosa e sustentável em relação à sua concorrência, na óptica dos seus:

- clientes-alvo actuais, valorizando as relações comerciais existentes, incentivando a sua colaboração na elaboração de novas embalagens, com o objectivo de satisfazer as suas necessidades melhor que a concorrência, criando um serviço de assistência distintivo que constitua um VAP pelo seu *target* (Johnson e Scholes (1996);

- clientes-alvo potenciais pelo enfoque na melhoria das suas competências estratégicas para criar um ambiente propício ao desenvolvimento de produtos inovadores e dar resposta a nichos de mercado emergentes; no reforço das suas competências externas mobilizando fornecedores para a partilha de informação na área de matérias-primas inovadoras.

Para isso estruturámos as variáveis identificadas, as acções preventivas a adoptar e os conflitos ou problemas que se desejariam evitar, num quadro metodológico que se elaborou para o efeito.

Das observações efectuadas verificou-se que:

“a correlação das competências organizacionais e da produtividade, com os *target costs* e com uma política de gestão de preços adequada aos custos, procura e concorrência, verificavam a hipótese levantada de posicionar a empresa no mercado maduro que ela conhece bem. Que outras variáveis, que se pretende tenham num futuro próximo um peso significativo, como o são o DNP, a inovação e a diferenciação, irão redefinir outro posicionamento estratégico complementar, constituindo-se assim em variáveis preditivas que se consideram muito importantes na redefinição da imagem que a empresa quer no mercado.”

Da comparação dos resultados esperados (nas hipóteses) e dos observados concluiu-se que a variável *time-to-market* não tem neste momento aplicabilidade ao mercado-alvo da empresa e que as **competências organizativas** estão fortemente correlacionadas com as restantes variáveis explicativas e são o motor indutor do posicionamento estratégico que a empresa está a adoptar.

7.1 Análise crítica do trabalho

As inter-relações de uma empresa com o seu ambiente exigem constantes ajustes na sua maneira de actuar com uma finalidade quase que única: obter uma vantagem competitiva que possibilite um desempenho superior à média das outras empresas de seu segmento (PORTER, 1989). Este trabalho procurou identificar as estratégias organizacionais da empresa que constitui este estudo de caso.

Em vista das escolhas estratégicas e o desempenho percebido pela empresa pode-se afirmar que os resultados confirmam o posicionamento desejado e que uma das variáveis não se ajusta ao comportamento dual desse posicionamento competitivo: a variável *time-to-market*.

Das variáveis independentes escolhidas, explicativas do posicionamento estratégico desejado, a variável análise de competências apresenta-se como o

motor da estratégia adoptada pela empresa. Com o desenvolvimento das competências organizacionais, estas constituem-se como o principal FCS e objecto da actividade funcional da empresa para alcançar a posição estratégica delineada.

As competências organizacionais potenciam condições internas e externas que levam à melhoria sustentada da **produtividade**, a qual utilizando metodologias baseadas nos círculos de qualidade e metodologias de *benchmarking* criam um clima favorável ao desenvolvimento e compromisso dos RH e financeiros potenciando o desenvolvimento de sinergias tecnológicas adequadas ao **DNP**, à **inovação** e à **diferenciação**.

A melhoria da produtividade, o desenvolvimento das competências organizacionais, o enfoque no DNP, nas alterações radicais de tecnologia, as quais conduzem à inovação e ou à diferenciação, identificam benefícios-chave para o cliente, centrando a empresa no mercado alvo e no estudo sistemático da concorrência pelo recurso à utilização das variáveis **target costs** e **gestão de preços**.

A posição da empresa foi assim obtida pela interacção de sete variáveis explicativas na formulação de uma estratégia dinamizada e condicionada na sua operacionalidade por instrumentos de gestão financeira.

A opção da empresa procurar alcançar esse posicionamento estratégico pela liderança em custos e diferenciação simultaneamente leva a uma posição média de desempenho mas consideramo-la apropriada para a prossecução dos negócios da empresa. Respeita e desenvolve as suas competências dentro do seu *core business*, e dá passos firmes para prosseguir uma estratégia de diferenciação apoiada na investigação e desenvolvimento de novas embalagens. Uma empresa com esta abordagem tipológica não poderá possuir uma missão estratégica de colheita, pois faz duas escolhas não complementares embora ajustadas ao mercado onde opera.

Esta estratégia híbrida conduz-nos a um posicionamento dual da Empresa, tentando conciliar uma estratégia genérica, de baixo preço, relacionada com a maturidade do seu produto, com uma de características competitiva e

diferenciadora, pela aposta no DNP, inovação e diferenciação e que poderemos sucintamente esquematizar:

parâmetros	Posicionamento estratégico	
	genérico	competitivo
▪ Questão do valor	▪ Valor social (do mercado)	▪ Valor comparativo (diferenciado)
▪ Restrição de valor	▪ VAP cliente superior ao Custo	▪ Preço superior ao Custo
▪ Indicador de sucesso	▪ Crescimento das Vendas	▪ Mérito aumentado
▪ Tarefa estratégica básica	▪ Adaptação ao mercado	▪ Inovar, impedir a imitação, deter os rivais
▪ Como se expressa o posicionamento	▪ Definição do produto e/ou do mercado	▪ Vantagem competitiva, posição escolhida e políticas de suporte
▪ Método básico para análise	▪ Estudo de um segmento através do tempo	▪ Comparação entre rivais

Fonte: elaboração própria (da aplicação dos conceitos de Doz e Prahalad, 1987)

A capacidade da empresa assegurar o seu posicionamento estratégico dual só poderá ser mantida se apoiada numa visão constantemente repartida entre a estratégia formulada e a sua permanente avaliação. Há que, após construir o “esqueleto” estratégico, identificando-o claramente, analisando-o, estruturando-o e formalizando-o, manter as estruturas e criar sistemas que tornem os factores estratégicos objecto da actividade operacional.

Julga-se que a chave do sucesso para a **G**, de acordo com o desenvolvimento efectuado no capítulo anterior, está no êxito da combinação das competências estratégicas diferenciadas.

De acordo com Mintzberg *at al* (2003):

“...as diferenças entre empresas são tão numerosas quanto as diferenças entre pessoas. As combinações de oportunidades para as quais podemos aplicar competências diferenciadas, recursos e valores são igualmente numerosas. Pensar em como fazer uma combinação efectiva é menor recompensa do que fazer a combinação. O esforço é um

exercício altamente estimulante e desafiador. O resultado será único para cada empresa e cada situação...”

Considera-se que as opções estratégicas da empresa estão alinhadas com o modelo teórico proposto, sendo possível estabelecer as relações causa-efeito entre as variáveis mais importantes para a avaliação do desempenho pretendido, como se quis demonstrar no capítulo anterior. E o resultado até agora obtido parece confirmar as suposições críticas nas quais o posicionamento se baseia:

A empresa aumentou consolidadamente o seu VN, as metas traçadas têm sido validadas de forma consistente, está a conseguir uma significativa vantagem competitiva nas embalagens *bag-in-box*, potenciada com uma representação exclusiva de bolsas para o mercado nacional, estando a respeitar os recursos disponíveis e a obter retornos financeiros positivos.

7.2 Limitações encontradas

O estudo realizado permitiu, através da consulta bibliográfica efectuada, enquadrar as temáticas de análise inerentes à melhoria das competências organizacionais como a principal variável para atingir um comportamento dual de posicionamento competitivo no mercado: através de preços competitivos e, simultaneamente melhorar as competências estratégicas que potenciem um posicionamento tendo como enfoque a inovação, DNP e consequente diferenciação.

A metodologia proposta relativamente à amostra com base no inquérito a fornecedores e, principalmente a clientes, enferma de uma limitação. O inquérito foi solicitado aos principais clientes e fornecedores da empresa. Os clientes representam 62,8% do VN actual e responderam 47,6%. No entanto são apenas 37 dos actuais 72 clientes activos. E são apenas estes os clientes activos porque, desde o início do ano, 16 clientes não realizaram qualquer transacção com a empresa, senão ter-se-iam 88, o que pode enviesar o estudo realizado com base no inquérito. É uma situação que poderá configurar um deficiente acompanhamento dos pequenos clientes.

Desde 2007 até Junho de 2010, a empresa contactou e realizou transacções com 297 clientes. A esmagadora maioria seriam pequenos clientes. Mas é nos pequenos clientes que usualmente as margens são maiores. A empresa está, tudo indica, a desprezar um segmento de mercado que poderá acarretar-lhe graves problemas e um posicionamento que asseguraria margens brutas de comercialização superiores. E, na verdade, as margens desceram cerca de 10% em dois anos.

Não se procedeu a um despiste das causas desta situação e não se podem, por isso, extrapolar conclusões com uma base sólida. Parece, no entanto, que a causa provável tem sido, para além, dos efeitos conjunturais, a saída de pequenos clientes que poderiam potenciar um volume de negócios de retorno superior. Estes clientes foram captados, a preços mais baixos, por outras empresas de menor dimensão, mais pequenas por força da actual conjuntura.

Outras limitações ao presente trabalho prendem-se com a impossibilidade de avaliar: **(i)** da capacidade da **G** integrar canais de distribuição e aceder a distribuidores nos mercados internacionais, pois a empresa não desenvolve parcerias empresariais para assegurar a sua presença nos mercados externos; **(ii)** da capacidade de observação das dinâmicas dos mercados em permanência; **(iii)** da capacidade de organizar os dados da vigilância, tratar a informação e criar conhecimento; **(iv)** da capacidade de adopção das melhores práticas de abordagem aos mercados pois não integra redes de partilha de boas práticas. Tais impossibilidades devem-se essencialmente à dimensão da empresa e à escassez dos seus recursos financeiros.

A formação teórica e a experiência do investigador não aumentaram a possibilidade de conduzir a novos conhecimentos teóricos sobre o tema escolhido mas o presente trabalho enriqueceu os seus conhecimentos e foi de muita utilidade para a empresa de que é gestor.

7.3 Propostas futuras de investigação

Não há a pretensão que a problemática relacionada com o posicionamento estratégico tenha permitido revelar facetas pouco conhecidas do fenómeno estudado, não obstante as premissas básicas do posicionamento competitivo relacionarem normalmente as de liderança pelo custo total, pela diferenciação e pelo enfoque.

A intenção foi de construir modelos simples, mas com suficiente coerência, e permitir a condução de análises claras, concisas e ordenadas, pelo que se tentou formular hipóteses, conceitos e apresentar indicadores suficientemente precisos com o objectivo de evitar que as interpretações possam ser rotuladas de arbitrárias.

No entanto este trabalho baseia-se num estudo de caso, logo como tem subjacente uma utilidade prática, considera-se, a partir deste exame crítico, mais difícil a formalização de novas perspectivas teóricas, com interesse para investigações futuras.

Propõe-se, assim, a formulação de outros pontos de vista para a problemática presente e sugere-se a revisão da formulação das hipóteses, a melhor definição dos conceitos ou a afinação de alguns indicadores.

Como proposta para futuras investigações - das que ocorrem ao investigador, sem poderem ser imediatamente relacionadas com este trabalho empírico - será interessante analisar o comportamento interno de uma PqE que por alteração da sua estrutura entra para a categoria de uma PME, para se analisar, a um nível genérico e ou através de um estudo de caso o que se alterou em termos de flexibilidade inter-departamental, de direcção estratégica ou de posicionamento de mercado.

Seria também interessante, apoiando-se directamente nos trabalhos da actual investigação, avaliar, daqui a um período de três a cinco anos, o posicionamento estratégico desta empresa, pois, julga-se, será através de estudos sistémicos que se poderão obter ilações com qualidade científica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A. (1996).** *Criando e administrando marcas de sucesso*. São Paulo: Futura.
- Alcaniz, J. E. B. & López, N. V. (2000).** *Estrategia de empresa y posicionamiento de producto en la industria del automóvil: un analisis comparado*. *Economia Industrial*, nº 332, pp.29-42.
- Alexandre, M.C. (1993).** *Escolha de implementação de uma estratégia de posicionamento*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Alday, H. E. C. (2000).** *Revista FAE, Curitiba, vol.3, nº.2, pp.9-16, Maio/Agosto.*
- Alden, D.L. (1993).** *Brand position through advertising Asia*. *Journal of Marketing*.
- Amadeo, E. M. (1994).** *A teoria económica do desemprego*. *Economia e Planeamento. Série de Obras Didácticas*, nº 29. São Paulo, Hucitec, pp253.
- Andrews, J. H. (1980).** *The concept of corporate strategy*. Dow Jones Richard P.
- Andreu, R. (1993).** *A resource-based view of information systems: a proposal for a resource based theory of IS and an agenda for research*. Research paper, IESE – University of Navarra (Barcelona).
- Ansoff, H.I. (1990).** *A Nova Estratégia Empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Ansoff, H.I. (1984).** *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Argyris, C. & Schon, D. (1993).** *Organizational learning*. Cambridge. MA.
- Austin, J. E. (2001).** *Managing in developing countries: strategic analysis and operating techniques*. New York. The Free Press.
- Aventar, M.J. (1997).** *La strategies, chemin faisant*. Edições Economia, Revista da Ciência da Educação.
- Barnard, C. I. (1971).** *As funções do executive*. São Paulo. Atlas.
- Barney, J. (1991).** *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, vol. 17, nº1, pp 99-120.
- Barro, R. J. (1990).** *Macroeconomias*. New York, Willey, pp 576.
- Bart, C. K. (1994).** *Business Horizons*. The Foundation for School of Business at Indiana University. (O texto condensado foi publicado na Exame, Executive Digest, nº 13, Novembro, 1995).
- Bell, C. S. (1960).** *On the elasticity of demand at retail*. *American Journal of Economics and Sociology*. Outubro, pp63-72.
- Blang, M. (1981).** *La pensée économique. Origine et développement*. Paris. Económica.
- Blankson, C. (2001).** *Some issues about the concept of positioning: an overview*. Atlantic Marketing Association Conference, Portland.
- Blankson, C. & Kalafatis, S. (2001).** *Some issues about the concept of position: an overview*. Atlantic Marketing Association. Conference Portland.
- Booth, K.(1991).** *Security in anarchy*. *International Affaires*.

- Calantone, R. Garcia, R. & Droge, C. (2003).** *The effects of environmental turbulence on new product development strategy planning.* Journal of Product Innovation Management, vol. 20, nº 2.
- Camarena, J.A.C. (2001).** *Administración Estratégica.* Universidad Autónoma del Estado de México, Facultad de Contaduría y Administración. Maestría en Administración.
- Campos, H. C. M. & Nantes, J.F. D. (2008).** *Embalagens convenientes: uma estratégia na diferenciação de produtos.* Trabalho científico, UFSCAR, SP – Brasil
- Cardoso, L. (1992).** *Gestão estratégica ao encontro do 3º Milénio.* 2ª edição analisada e revista: Editorial – Verbo. Lisboa.
- Castor, B. V. J. (2008).** *Estratégias para a pequena e média empresa.* Editora Atlas.
- Castro, E. C. D. & Díaz, I. M. R. (2003).** *Gestión de precios.* Libros Profesionales de Empresa, 5ª ed.. Sevilla.
- Certo, S. C. (2003).** *Administração moderna.* 9.ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Certo, S. C. & Peter, J. P. (1993).** *Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia.* São Paulo: Makron Books.
- Chan, L. & Wu, M. (2002).** *Quality function deployment: a literature review.* European Journal of Operative Research, vol.143, nº3, pp463-497.
- Chesbrough, H. (2004).** *Managing open innovation.* Industrial Research Institute.
- Chesbrough, H. (2003).** *The era of open innovation.* MIT Sloan Management Review.
- Chesbrough, H. & Schwartz, K. (2007).** *Innovating business models with co-development partnerships.* Industrial Research Institute.
- Chiavenato, I. (1987).** *Administração Teoria, Processo e Prática.* São Paulo: McGraw-Hill. (pp. 98-99; 311-358).
- Clancy, K.J. (2001)** *Whatever happened to positioning?* 14 August. 2001, Newton. Disponível: <<http://www.copernicusmarketing.com/about/docs/positioningpaper.pdf>>.
- Collis, D.M. & Montgomery, C.A. (1999).** *Competing on resources: strategy in the 1990s.* Harvard Business Review.
- Conso, P. (1980).** *A Gestão Financeira das Empresas.* Porto: Rés Editora.
- Cooper, R. G. (2001).** *Winning at new products.* New York. Perseus Publishing.
- Cooper, R. G. (1998).** *Benchmarking new product performance: results of the best practices study.* European management journal, vol. 16, nº 1, pp1 – 17.
- Cooper, R. G. (1993).** *Major new products: what distinguishes the winners in the chemical industry?* Journal of Product Innovation Management. Vol 10, nº 2.
- Cooper, R. G. & Kleinschmidt, E. J. (1987).** *What makes a new product a winner: sucess factors at the project level.* R&d Management. Vol 17, nº 3, pp175-190.
- Cooper, R. G. & Kleinschmidt, E. J. (1986).** *An investigation into the new product process: steps, deficiencies and impact.* Journal of Product Innovation Management, vol. 3, nº2, pp71-85.
- Cooper, R. & Slagmulder, R. (1997).** *Target Costing and Value Engineering.* Portland: Productivity Press.

- Costa Santos, R & Ferraz de Castro, V. M. (1998).** *Uma proposta sistêmica para o desenvolvimento de embalagens.* Revista de Administração de Empresas, vol. 38, nº. 2, pp.26-35.
- Couvreur, J.P. (1980).** *Os Investimentos na Empresa.* Lisboa: Rés Editora Lda.
- Covel, P. (1995).** *Seminário Internacional de Embalagem.* Alimentec 95, São Paulo.
- Crawford, C.M. (1987).** *New product failure rates: a reprise.* Reseach Management. Vol. 30, nº 4.
- Cruz, R. I. (1990).** *Fundamentos de marketing.* Ed. Ariel, Barcelona.
- Cyert, R.M. & March, J.G. (1970).** *Processus de decision dans l'entreprise.* Dunod.
- Danneels, E. & Kleinschmidt, E. J. (2001).** *Product innovativeness from the firm's perspective: its dimensions and their relation with project selection an performance.* Journal of Product Innovation Management. Vol.18, nº 16, pp357-373.
- David, F. R. (1999).** *Strategic Management.* New Jersey: Prentice-Hall.
- Davidson, P. (1988).** *Endogenous money, the production process, and inflation analysis, economie appliquee.*
- Dean, J. (1951).** *Managerial economics.* Ed. Prentice- Hall, New York.
- Denning, W.B. (1971).** *Corporate Planning Selected Readings.* London: McGraw-Hill Book Co. (pp. 4).
- Desmet, P. (2000).** *Politiques de prix sur Intemet.* Revue Française du Marketing, nº177/178, pp49-68.
- Dewar, R.D. & Dutton, J. E. (1986).** *The adoption of radical and incremental innovation – an empirical analysis.* Management Science. 32:1422-1433.
- Diedericks, E. M. A. & Hoonhout, H. C. M. (2007).** *Radical innovation and end-user involvement: the ambilight case.* Know Techn Pol, 20.31-38.
- Donnelly; Gibson & Ivancevich (1981).** *Fundamentos da gestão.* McGraw-Hills.
- Doz, Y. L. (1996)** *The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?* Strategic Management Journal, vol. 17, nº. 7, Summer Special Issue, pp. 55-83.
- Drucker, P (2006).** *Árvores não crescem até o céu,* entrevista. Barueri: HSM Management: 2006. Revista. Nº. 54, Ano 10, Vol. 1 Jan-Fev.2006. ETCO, Instituto Brasileiro de Ética Concorrencial.
- Drucker, P. (1994).** *The Theory of business.* Harvard Business Review, (O texto condensado foi publicado na Exame, Executive Digest, nº 2, Dezembro, 1994).
- Drucker, P. (1975).** *Administração, Responsabilidades, Tarefas, Práticas.* São Paulo: Livraria Pioneira Editora. vol. 1. (pp. 77).
- Dupuy, J.P. (1994).** *Ética e filosofia da acção.* Instituto Piaget. Lisboa.
- Dutra, M.; Porcile, G.& Meirelles, A. J. A. (2006).** *Salários e tecnologia num modelo de crescimento com restrição externa.* Revista de Economia Contemporânea, vol.10, nº 1, Rio de Janeiro, Janeiro/Abril.

- Dyer, J. H. & Singh, H (1998).** *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage.* Academy of Management Review, vol. 23, pp. 660-679.
- Edwards, K.L. (2002).** *Towards more strategic product design for manufacture and assembly: priorities for concurrent engineering.* Materials & Design, vol. 23, nº 7, pp651-656.
- Eisenhardt, K.M. (1989).** *Building theories from case study research.* Academy of Management Review. Vol.14, nº 4, pp 532-550.
- Enciclopédia (2004)** – Editorial Verbo. Lisboa.
- ETCO, Instituto Brasileiro de Ética Concorrencial. (2004).** *A importância da embalagem e o valor do produto.* Monografias.Com. Brasil.
- Fischer, S. & Dornbusch, R. (1981).** *Macroeconomia.* McGraw-Hill, Inc.
- Fred R. D. (1999).** *Strategic Management.* New Jersey: Prentice-Hall. Chapter 5
- Fred R. D. (1994).** *Strategic Management,* 4ª edição, Editorial Prentice Hall.
- Freire, A. (1997).** *Estratégia – sucesso em Portugal.* Verbo. Lisboa.
- Fortín, M.F. (1999).** *O processo de Investigação – da concepção à realização.* Loures. Lusociência – Edições Técnicas e Científicas, Lda.
- Ferrel, O.C. et. al (2000).** *Estratégia de marketing..* São Paulo.
- Garcia, R. & Calantone, R. (2002).** *A critical look at technology innovation typology and innovativeness terminology: a literature review.* Journal of Product Innovation Management. 19. PIISO737-6782(01)00132-1
- Gatignon, H.; Robertson, T.S. & Fein, A. J. (1997).** *Incumbent defence strategies against new product entry.* International Journal of Research in Marketing, vol. 14, nº 2, pp163-176.
- Gerding, T. K.; Rijk, M.A. H.; Jeten, J. et al (1996).** *Trends in food packing: arising opportunities and shifting demand* Packing Technology and Science. vol. 9, nº 3, pp. 153-65.
- Gil, A. C. (1999).** *Como elaborar projectos de pesquisa.* 3.ed. São Paulo: Atlas.
- Giroux, A. & Forgett-Giroux, R. (1989).** *Penser, lire, écrire: introduction au travail intellectuel.* Ottawa: Les Presses de L'Université d'Ottawa.
- Guedes, N. (1990).** *Casos Portugueses de Estratégia Empresarial.* Lisboa: Editorial Verbo. (pp. 93-104).
- Gorb, P. (1990)** *Design management.* New York. Von Nastrand Reinhold.
- Gouveia, M. A. (1991).** *Uma contribuição para o desenvolvimento de estratégias de posicionamento no contexto de marketing bancário.* pp. 24-71. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Grant, R.M. (1992).** *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications.* Cambridge: Blackwell.
- Grant, R. M. & Baden-Fuller, C. (2004).** *A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances.* Journal of Management Studies, vol. 41, nº. 1, pp. 61-84.

- Gray, K.W. (1997).** *Industrial R&D: Towards to 21st century*. Engineering management Journal.
- Gulati, R. & Singh, H. (1998).** *The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances*. Administrative Science Quarterly, vol. 43, nº. 4, pp. 781-814.
- Gurgel, G.B. (2001).** *A importância das embalagens*. Diário da Justiça. Estado da Paraíba, Brasil. 29 Junho 2001.
- Hagedoorn, J. (1993).** *Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectoral differences*. Strategic Management Journal, vol. 14, nº. 5, pp. 371-385.
- Hamel G. & Prahalad. C. K. (1995).** *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu sector e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro.
- Hemphill, T. (2005).** *Book review – open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Academy of Management Executive.
- Hendersen, B. (1970).** *Growth-Share Matrix*. Boston Consulting Group.
- Hill, C. & Jones, G. (1996).** *Adminidtración Estratégica – un enfoque integrado, tercera edición.*, Santafé de Bogotá. Mc Graw-Hill Interamérica, SA. (pp. 321 a 384).
- Hindle, T. & Lawrence, M. (1994).** *Field guide to strategy*. Harvard, HBS Press.
- Hooley, G. & Saunders, J. (1996).** *Posicionamento competitivo*. São Paulo: Makron Books.
- Horwitch, M. & Armacost, R, (1988).** *Helping knowledge management – be all it*. Journal of Business Strategy. May/Jun.
- Hunt, S. D. (2002).** *Foundations of marketing theory: toward a general theory of marketing*. Armonk: M. E. Sharp, pp64-65.
- Ishikawa, K. (1962).** *Círculo de controlo da qualidade*. Japão, in [www. sato.adm.br](http://www.sato.adm.br), Google, 2010.
- Jain, S.C. (1997).** *Marketing planning and strategy*. 5th ed. Cincinnati: South Western.
- Jeong, I.; Pae. J. & Zhou, D. (2006).** *Antecedents and consequences of the strategic orientations in new products development: the case of Chinese manufacturers*. Industrial Marketing Management.
- Johne, A. F. & Snelson, P. A. (1989).** *Product development approaches in established firms*. Industrial Marketing Management, vol.18, nº 2, pp113-124.
- Johnson, G. & Scholes. (1996).** *Exploring corporate strategy*. Prentice-Hall.
- Kanter, R. M. (1994)** *Collaborative Advantage: The Art of Alliances*. (1994) In: Harvard Business Review on Strategic Alliances. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
- Kanter, R. M. (1989).** *The new managerial work*, Fast Forward – The Best Ideas on Managing Business Change. (O texto condensado foi publicado na Exame, Executive Digest, nº 18, Abril, 1996)
- Kapferer, J.-N. (1992).** *Strategic brand management*. 2nd ed. New York: Free Press.
- Keller, K. P. (2003).** *Strategic Brand management: building, measuring and managing brand equity*. 2nd ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.

- Kerlinger, F. N. (1973).** *Foundations of behavioural research*. 2ª ed. New York. Holt, Rinehart and Winston Inc.
- Khanna, T.; Gulati, R.; Nohria N. (1998)** *The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation and Relative Scope*. Strategic Management Journal, vol. 19, nº. 3, pp. 193-210.
- Klotzle, M. C.(2002).** *Alianças estratégicas: conceito e teoria*. Revista de Administração Contemporânea, vol.. 6, nº. 1, p. 85-104, Janeiro. /Abril.
- Koberg, C.S.; Detienne, D.R. & Heppard, K.A. (2003).** *An empirical test of environmental, organizational and process factors affecting radical innovation*. Journal of High Technology Management Research.
- Kotler, P. (1998)** *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (1996).** *Administração de Marketing*. 4a ed. São Paulo: Atlas.
- Krugman, P. (2009).** *Principles of economics*. 2nd ed.. Princeton University.
- Le Boterf, G. (1989).** *De la compétence – essai sur un attacteur étrange*. Les Editions D'Organizations. Paris.
- Ledwith, A.; Richardson, I & Sheahan, A (2006).** *Small firm-large firm experiences in managing NPD projects*. Journal of Small Business and Enterprise Development.
- Lehmann, D. R.& Winer, R. (2002)** *I S. Product management*. 3rd ed. New York: McGraw Hill-Irwin.
- Levitt, T. (1990)** *A imaginação de marketing*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Lilien, G. & Yoon, E. (1989).** *Determinants of new industrial product performance: a strategy re-examination of the empirical literature*. IEEE Transactions on Engineering Management, vol. 36, nº 1, pp3-10.
- Lilien, G.; Kotler, P. & Moorthy, K. S. (1992).** *Marketing models*. Ed. Prentice-Hall, New Jersey.
- Lorang, P. & Vancil, R.F. (1986).** *Como projectar um sistema de planejamento estratégico*. Biblioteca de Harvard/Exame.
- Maher, M. (2001).** *Contabilidade de custos: criando valor para a administração*. Traduzido por: José Evaristo dos santos. São Paulo. Atlas.
- Maidique, M. A. & Zirger, B. J. (1984).** *A study of sucess and failure in product innovation: the case of the U. S. Electronics Industry*. IEEE Transactions on Engineering Management, vol.EM-31, nº 4, pp192-203.
- Malglaive, G. (1990).** *Produtividade – Ensinar adultos*. Porto Editora.
- Martin, C. (1997).** *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços*. São Paulo. Rioneira.
- Martins, C. (1994).** *Notas sobre Estratégia Empresarial*. Coimbra: Faculdade de Economia – Universidade de Coimbra.

- Matias-Pereira, J.(2001).** *A utilização da estratégia e do planejamento estratégico na construção de parcerias estratégicas flexíveis.* Brasília: Relatório de Pesquisa do PPGA/Universidade de Brasília, 2001.
- McCraw (1998)** - apud Matias-Pereira, J.. *Parcerias estratégicas flexíveis.* Google, Junho 2010.
- Meegan, R.** *A Crisis of mass production?* In: Allen, J.; Massey, D.. *The economy in question.* Sage Publications. London. 1992.
- Menezes, H. C. (1988).** *Princípios de Gestão Financeira.* 2ª edição. Lisboa: Editorial Presença.
- Mevellec, P. (1990).** *Outils de gestio.* Éd. Comptables Malesherbes.
- Meyer, C.D. (2001).** *Matrix Analysis and Applied Linear Algebra,* Society for Industrial and Applied Mathematics (SIAM), February 15.
- Meyer, M.H. & Roberts, E.B. (1986).** *New product strategy in small technology-based firms: a pilot study.* Management Science 23(7): 806-836.
- Miller, R. L. (1981).** *Microeconomia – teoria, questões e aplicações.* McGraw –Hill, São Paulo.
- Minayo, M. C.S. (1993).** *O desafio do conhecimento.* São Paulo – Atlas 1994.
- Mintzberg, H. (2001).** *Um guia para o posicionamento estratégico. O processo da estratégia.* Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. & Lampel, J..(2000)** *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.* Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H. & Waters, J.M. (1985),** *Studying deciding; an exchange of views between Mintzberg and Waters, rettigrew an butler.* Organizations Studies.
- Mullins, J. L. (1985).** *Management and Organizational Behaviour,* Pitman. (pág. 117).
- Monden, Y. (1999).** *Sistemas de redução de custos: target costing e custo kaizen.* Tradução Eduardo D'Agord Schaan. Porto Alegre: Bookman.
- Monroe, K. B. & Mazumdar, T. (1988).** *Pricing decision models: recent developments and research opportunities.* In T.M, devinney (ed.) (1988a) Issues in pricing: theory and research. Lexington Books. Lexington, Massachusetts, pp361-388.
- Montaguti, E.; Kuester, S. & Robertson, T. S. (2002).** *Entry strategy for radical products innovations: a conceptual model and propositional inventory.* International Journal of Research in Marketing, vol. 19, nº1, pp21-42.
- Monte, E. F. (1998)** *Posicionamento: da propaganda ao nível estratégico. Caderno de pesquisas em administração.* [FEA/USP]. São Paulo, s.e., vol.1 nº. 7, pp. 41-50, 2º trimestre.
- Moura, R. A. & Banzato, J. M. (2003)** *Embalagem, Unitização & Containerização.* 4ª ed. São Paulo: IMAM, 2003. Série Manual de Logística, vol. 3.
- Mowery, D. Oxley, J. & Silverman, B. (1996)** *Strategic alliances and inter-firm knowledge transfer.* Strategic Management Journal, vol. 17, nº. Winter Special Issue, pp. 77-91.
- Nabais, C. (1988).** *Como interpretar o Balanço,* Empresa. Gráfica Feirense.(pp. 79)
- Olga & Jane (2010).** *Parcerias estratégicas flexíveis.* Concepção e Fundamentos da Teoria. Google, 9 Junho 2010.
- Ohmae, K. (1985)** *La Tríad.,* Flamarion.

- Oslan, G.E. & Yaprak, A. (1995).** *Learning through strategic alliances: processes and factors that enhance marketing effectiveness.* European Journal of Marketing. Vol.29, nº 3, pp52-65.
- Paulraj, A. & Chen, I. J. (2005)** *Strategic Supply Management and Dyadic Quality Performance: A Path Analytical Model.* Journal of Supply Chain Management. Vol.. 41, nº. 3, pp. 4-18.
- Pele, M. (1992).** *Le mode de fixation des pris dans l'entreprise.* Ed. PUF, Paris.
- Pelegri, A. V. & Kistmann, V. B. (2010).** *A gestão do design e o desenvolvimento de embalagens de produtos de consumo.* (Trabalho realizado no âmbito do Mestrado de Engenharia Mecânica da Universidade Federal do Paraná).
- Peter, J. P. & Olson, J. C.(1996).** *Consumer behavior and marketing strategy.* 4th ed. Chicago: Irwin.
- Pfeiffer, P. (2000).** *Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem.* Brasília: ENAP, Texto para Discussão nº 37.
- Philips, A. W. (1958).** *The relationship between unemployment and the rate of change of Money. Wage rates in the United Kingdom, 1861-1957.* Económicas, São Paulo.
- Porter, M E. (1996).** "What Is Strategy?" Harvard Business Review. Nov-Dez, pp. 61-78.
- Porter, M. E (1989).** *Vantagem competitiva.* 16ª ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M.E. (1986).** *L'avantage concurrentiel.* InterÉditions.
- Porter, M. E. (1982).** *Choix stratégiques et concurrence.* Revista Económica.
- Porter, M.E (1980)** *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors.* New York: Free Press.
- Prahalad, C. K. & Doz, W.L. (1987) –** *The multinational mission: balancing local demands and global vision.* Free Press
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990).** *The core competence of the corporation.* Harvard Business Review, vol. 68, nº3, pp79-91.
- Qin, H. & Wang, Q.X. (2006).** *Radical innovation or incremental innovation: strategic decision of technology-intensive firms in the PRC.* 2006 IEEE International Engineering management Conference. Bahia, Brazil.
- Quinn, J.B. (1985).** *Managing innovation: controlled chaos.* Harvard Business Review. 63(3):73-84.
- Randazzo, S. (1997).** *A criação de mitos na publicidade.* Rio de Janeiro, Rocco.
- Reis, C. (1990).** *Planeamento estratégico de Sistemas de Informação.* Presença.
- Resnick, S. (1987).** *Knowledge and class: a marxian critique of political economy.* Chicago, University of Chicago Press.
- Richardson, B. & Richardson, R. (1990).** *A Gestão Estratégica.* 1ª edição. Lisboa: Editorial Presença. (pp. 104-105; 178-234).
- Ribeiro, J. F. (1985).** *Lições de Teoria da Contabilidade.* 1º Volume. Porto: Athena Editora. (pp. 18).

- Richardson, B. & Richardson, R. (1992).** *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo. Atlas.
- Ries, L. (2000).** *As 22 consagradas leis de marcas*. São Paulo: Makron Books,
- Ries, L. & Trout, J. (2002).** *Posicionamento: a batalha por sua mente*. 20a ed. São Paulo: Makron Books.
- Robertson, L. & Langlois, R. N (1995)** *Innovation, networks and vertical integration*. Research Policy, vol.. 24, nº. 4, pp. 543-562, Julho.
- Rowe, H.; Mason, R. & Dickel, K. (1982).** *Strategic Management and Business Policy - A Metodological Approach*, Reading. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co. Inc. (pp. 155-156).
- Rumelt, R. P.; Schendel, D. E. & Teece, D. J. (1994).** *Fundamental Issues in Strategy: a research agenda*. Harvard Business School Press. Boston.
- Salvatore, D. (1984).** *Micro-economia, 2ª edição*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil. (pp.53-62, 178-188, 215-223, 253-259).
- Sakurai, M. (1998)** *Custeamento-meta e como utilizá-lo*. Tradução Carlos Antônio de Rochi. Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, v. 27, n. 94, p. 22-35.
- Sakurai, M.(1997).** *Gerenciamento integrado de custos*. Tradução Adalberto Ferreira das Neves. Revisão Técnica Eliseu Martins. São Paulo: Atlas.
- Santos, A. F (1981).** *Análise Financeira, Conceitos, Técnicas e Aplicações*, Lisboa: INIEF, Economia e Gestão, Lda.
- Santos, F. L. (1994).** *Estratégia e competitividade*. . 2ª ed.. Edições 4ª Vaga.
- Santos, R. C. (1991).** *Tendências de consumo de alimentos*. São Paulo. Fundação. Instituto Administração/USP, (Série Temas para discussão), p. 1-7, 1991.
- Schall, L. D. & Haley, C. W. (1991).** *Introduction to financial management*. 6ª ed. McGraw_Hills Book Co. Sinagapore.
- Silvestre, M. C.(2003).** *Formação para a Promoção do Espírito Empresarial*. Tese de Doutorado. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Simon, H. (2010).** *Teoria comportamental da administração*. Google 2010.
- Simon, H. (1989).** *Price management*. Elsevier Service Publishers North-Holland, Amsterdam.
- Siqueira, A. C. B. (1992).** *Marketing Industrial: Fundamentos para a acção "Business to Business"*. São Paulo: Atlas.
- Shapiro, C. & Stiglitz, J. (1989).** *Equilibrion unemployment as a worker discipline device*. American Economic Review, nº 74, pp 433-444.
- Smith, B. (1997).** *Take time to calculate when the price is right*. Puget Sound Business Journal, vol.18, nº2, pp18-19
- Smith, B. (1981).** *Design management and new product development*. European Journal of Marketing, vol.15, nº5, pp51-60.

- Smith, P. (2004).** *Book review: open innovation: the open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology.* Journal of Product Innovation Management.
- Souder, W. E. & Chakrabarti, A. (1978).** *The R&D/marketing interface: results from an empirical study of innovation projects.* IEEE Transactions on Engineering Management, vol. 25, nº 4, pp88.
- Sternthal, B. & Tybout. (2001).** *Posicionamento de marca.* In: IACOBUCCI, Dawn (org.). Os desafios do marketing: aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate School of Management. São Paulo: Futura.
- Stiglitz, J. E. (2006).** *Making globalization work.* New York, London. Ww Morton. Google, 2010.
- Strategor (1993).** HEC. D. Quixote, Lisboa.
- Suarez Suarez, A. (1981).** *Orden económico y libertad.* Ed. Pirâmide, Madrid.
- Sun Tzu (500a.C.).** *A arte da guerra.* São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- Talarico, R. F.(1998)** *Um modelo conceptual para a construção e o reposicionamento de marcas.* 1998. 84 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1998.
- Tarapanoff, K. (2001)** *Inteligência Organizacional e Competitiva.* Brasília: Editora UNB.
- Taylor, F. W. (1995)** *Princípios de administração científica.* São Paulo: Atlas.
- Teng, B. S. (2007).** Corporate entrepreneurship activities through strategic alliances, 2009, In Journal of Management Studies, vol. 01, nº 44, Janeiro.
- Tether, B. S. (2005)** *Do Services Innovate (Differently)?* Industry and Innovation, vol.12, nº.2, pp. 153-184.
- Thompson & Stappenbeck. (1999).** *The Bussines Strategic Game, 6a edición.* Editorial Irwin McGraw Hil.
- Thompson & Strickland. (1999).** *Strategic Management, 11a edición.* Editorial McGraw Hill.
- Toffler, A. (1980).** *A empresa flexível.* Rio de Janeiro: Record.
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1995).** *A disciplina dos líderes do mercado.* 3ª edição. Rio de Janeiro. Rocco.
- Trout, J. (1993).** *As 22 consagradas leis do marketing.* São Paulo: Makron Books,
- Tsai, C.S. (2002).** *Evaluation and optimisation of integrated manufacturing system operations using Taguchi`s Experiment Design in computer simulation.* Computer & Industrial engineering, vol.43,nº 3, pp591.
- UNCTAD (United Nation Conference on Trade and development) (1997).** *Globalization, competition, competitiveness and development.* Trade and Development Board. 44ª session. Geneva Oct.
- Upshaw, L. B. (1999)** *Building brand identity: a strategy for success in a hostile marketplace.* New York: John Wiley & Sons.

Veloso, A. L.(2004). *Administração Estratégica de custos – buscando o re-posicionamento através da competitividade.* Arthur Andersen Business Consulting Division.

Von Bertalanffy, L.(1972). *Teoria Geral de Sistemas.* Editora Vozes.

Von Clausewitz, C. *On War.* Princeton. Princeton University Press. Livro VII, cap. VIB, pp606.

Vonortas, N.S. & Safioleas, S.P: (1997). *Strategic alliances in information technology and developing country firms.* World Development.

Wakusugi, R. & Koyata, F. (1997). *R&D, firm size na innovation out puts: Are japanese firms efficient in product development?.* Journal of Product Innovation Management. 14(5).

WBCSD. World Business Council for Sustainable Development. Towards a sustainable: paper cycle.

Weill, M. (1992). *A gestão Estratégica.* Publicações Dom Quixote. (pp. 91-94; 101-111)

Wernerfelt, B. (1984). *Organizations and markets.* In Strategic Management Journal.

Williamson, O. E.(1985) *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting.* Nova York: The Free Press.

Wilson, P.(1994). *Gestión Financiera em la pequeña y mediana empresa,* Madrid: Ediciones Pirâmide.

Wilson, P. (1990). *Gestión Financiera em la pequeña y mediana empresa,* Madrid: Ediciones Pirâmide. (pp. 87-143).

Winkler, J. (1995). *Política de precios.* Ed. Deusto, Bilbao.

Wiseman, C. (1984). *Creating competitive weapons from informations systems.* The Journal of Business Strategy. Pp42-44.

Wohlgezogen, F. et al (2008). Artigo publicado – Jornal Expresso de 2 de Abril de 2010, pp. 27

Yin, R.K. (1994). *Case study research: design and methods.* Thousand Oaks. Sage Publications.

Yoon, E. & Lilien, G. L. (1985). *New industrial product performance: the impact of market characteristics and strategy.* Journal of Product Innovation management, vol. 2, nº 3, pp134-144.

Wunkler, (1995). *Capacity building requirements for global environmental protection.* Global Environment Facility (GEF), Working Paper, nº 12. Washington DC.

Zaleznik, A. (1992). *Gestores e líderes – Serão diferentes?* Fast Forward – The Best Ideas on Managing Business Change. (O texto condensado foi publicado na Exame, Executive Digest, nº 18, Abril, 1996).

Zirger, B. J. & Maidique, M. A. (1990). *Model of new product development: an empirical test.* Management Science, vol.36, nº 7, pp867-883

Wikipédia

APÊNDICES

APÊNDICE I
Inquéritos a Fornecedores e Clientes

G, sa_lda.

Exm^{os} Senhores,

Para além de estarmos a finalizar o nosso processo de certificação “QAS” estamos, simultaneamente, a elaborar um documento de trabalho tendo como objectivo específico redefinir o posicionamento da G no mercado, com a eventual constituição futura de parcerias estratégicas com os nossos Clientes e Fornecedores e a realizar internamente *brainstormings* para melhorarmos as nossas competências estratégicas.

Desejávamos entregar esse documento na próxima sexta-feira, 30 do corrente.

Este nosso trabalho, de estratégia empresarial, visa exclusivamente melhorar as nossas relações com todos os *stakeholders* da nossa empresa (entre outros, colaboradores, clientes e fornecedores).

Responder ao inquérito é muito simples e rápido (não demorará mais que 10 minutos). Basta colocar um **X** na situação que considerem a mais ajustada e devolverem, pela mesma via electrónica, dirigida para comercial@g.com ou para joao.de.oliveira@g.com, o questionário preenchido.

Renovando os meus agradecimentos, subscrevo-me com toda a minha consideração e particular estima.

Atentamente,

João de Oliveira

Avaliação de parcerias e da satisfação de Fornecedores

Questionário

Pretendemos saber qual é a imagem da xxxxx junto dos nossos fornecedores, por isso estamos a realizar um estudo de satisfação e de avaliação das nossas parcerias. Este questionário destina-se unicamente a recolher informação que servirá de base à validação periódica da, tendo em vista duas finalidades:

- *Melhorar as nossas competências internas e externas*
- *Redefinir o posicionamento estratégico da xxxx no mercado*

1. A esta lista de perguntas por favor responda do seguinte modo:

Para cada questão assinale só uma resposta, marcando com um X o número correspondente, e atenda à escala seguinte:						
1	2	3	4			
Muito insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito			
			Grau de satisfação			
Encomendas atempadas			1	2	3	4
Cumprimento dos prazos de pagamentos			1	2	3	4
Grau de exigência			1	2	3	4
Relação comercial			1	2	3	4
Qual é o seu grau de satisfação geral com a xxxxxx			1	2	3	4

Sugestões de melhoria:

2. A esta lista de perguntas por favor responda do seguinte modo:

Para cada questão assinale só uma resposta, marcando com um X o número correspondente, e atenda à escala seguinte:						
1	2	3	4			
Não aplicável	Não	Talvez	Sim			
			Grau de parceria			
Diferenciação e Inovação	A Embalagem serve só para acondicionar o seu produto?		1	2	3	4
	A embalagem deve ajudar a melhorar a produtividade?		1	2	3	4
	Compromete-se a enviar-nos amostras dos vossos produtos sempre que fabriquem/comercializem produtos inovadores?		1	2	3	4
	Gostaria de participar na concepção de novos protótipos de embalagens (por favor indique tipo de parceria)?		1	2	3	4
	Encara a possibilidade da constituição de fidelização à vossa Empresa, por um período de tempo determinado, (dê sugestões de parceria sff)		1	2	3	4
	Compromete-se testar actuais e novos produtos para conseguirmos, em conjunto, produtos mais económicos, mas de boa qualidade e tentarmos baixar os preços?		1	2	3	4
	Para si o preço é o factor mais importante na Embalagem?		1	2	3	4
Qualidade	Possuem a certificação da Qualidade?		1	2	3	4
	Possuem a certificação Ambiental?		1	2	3	4
	Possuem a certificação da Segurança?		1	2	3	4

(continue para a página seguinte, por favor...)

(continuação da página anterior...)

Para cada questão assinale só uma resposta, marcando com um X o número correspondente, e atenda à escala seguinte:					
1	2	3	4		
Não aplicável	Não	Talvez	Sim		
			Grau de parceria		
Comunicação	Possui vias de comunicação <i>on-line</i> que permita à Groupack saber, a qualquer momento, qual a data de entrega das suas encomendas?	1	2	3	4
	Consulta habitualmente o nosso <i>site</i> ?	1	2	3	4
	Encara a possibilidade de parcerias com a icidade dos produtos da nossa Empresa?	1	2	3	4
	Está familiarizado com o sistema B2B (<i>Business to Business</i>)?	1	2	3	4
Finanças	Considera o seu PMR (Prazo Médio de Recebimentos), com a Groupack, adequado?	1	2	3	4
	Baixava o PMR, concedendo Descontos de pronto pagamento (8 dias, 15 dias ou 30 dias), maiores (<i>quantifique por favor</i>)?	1	2	3	4
	Aumentava o PMR(para 120 dias, 150 dias), com contagem a partir no final do mês das facturas, recebendo Juros de Mora de 0,5% ao mês?	1	2	3	4

Sugestões :

(após preenchimento enviar para)

EMPRESA _____
RESPONSÁVEL _____

Chegámos ao fim dos questionários, mas convencidos que estamos no início de melhorarmos significativamente o nosso relacionamento comercial.

O nosso OBRIGADO pelo seu tempo,

Os meus cumprimentos pessoais e em nome de todos os colaboradores da,
....., 28 de Julho de 2010
João de Oliveira

Avaliação de parcerias e da satisfação de Clientes

Questionário

Pretendemos saber qual é a imagem da junto dos nossos clientes, por isso estamos a realizar um estudo de satisfação e de avaliação das nossas parcerias. Este questionário destina-se unicamente a recolher informação que servirá de base à validação periódica da Groupack, tendo em vista duas finalidades:

- *Melhorar as nossas competências internas e externas*
- *Redefinir o posicionamento estratégico da no mercado*

1. A esta lista de perguntas por favor responda do seguinte modo:

Para cada questão assinale só uma resposta , marcando com um X o número correspondente, e atenda à escala seguinte:									
1		2		3		4			
Muito insatisfeito		Pouco satisfeito		Satisfeito		Muito satisfeito			
						Grau de satisfação			
Produto	Qualidade					1	2	3	4
	Preço					1	2	3	4
	Qualidade/Preço					1	2	3	4
	Capacidade de inovação - formas, imagem, acabamentos <i>(estampagem, relevos, plástico/UV, tintas de cheiro, tintas metálicas, etc..)</i>					1	2	3	4
Logística	Cumprimento dos prazos entrega					1	2	3	4
	Pedidos completos <i>(de acordo com acordado)</i>					1	2	3	4
	Comunicação de alterações às entregas					1	2	3	4
Assistência	Visitas comerciais					1	2	3	4
	Acompanhamento pós-venda					1	2	3	4
	Rapidez de resposta face a problemas					1	2	3	4
	Resolução de problemas surgidos					1	2	3	4
Administrativo	Atendimento telefónico					1	2	3	4
	Rapidez na emissão de orçamentos					1	2	3	4
	Facturas sem erros					1	2	3	4
	Gestão de notas de crédito					1	2	3	4
Qual é o seu grau de satisfação geral com a						1	2	3	4

Sugestões de melhoria:

(continue para a página seguinte, por favor...)

2. A esta lista de perguntas por favor responda do seguinte modo:

Para cada questão assinale só uma resposta , marcando com um X o número correspondente, e atenda à escala seguinte:					
1	2	3	4		
Não aplicável	Não	Talvez	Sim		
			Grau de parceria		
Diferenciação e Inovação	A Embalagem serve só para acondicionar o seu produto?	1	2	3	4
	A embalagem deve ajudar a melhorar a produtividade?	1	2	3	4
	Uma nova imagem seria importante?	1	2	3	4
	Gostaria de diferenciar o seu produto da sua concorrência?	1	2	3	4
	Gostaria de receber protótipos com novas formas, imagem, acabamentos (<i>outras matérias-primas, estampagem térmica, relevos, plástico/UV, tintas de cheiro, tintas metálicas...- por favor dê sugestões.</i>)?	1	2	3	4
	Gostaria de participar na concepção de novos protótipos ?	1	2	3	4
	Reavaliaria a sua percepção de Qualidade/Preço?	1	2	3	4
	Gostaria de testar protótipos com materiais, imagem e/ou acabamentos mais económicos e tentar baixar os preços?	1	2	3	4
	O preço é o factor mais importante na Embalagem?	1	2	3	4
Qualidade	Considera a certificação da Qualidade importante?	1	2	3	4
	Considera a certificação Ambiental importante?	1	2	3	4
	Considera a certificação da Segurança importante?	1	2	3	4
Comunicação	Considera importante saber a qualquer momento como e em que fase da fabricação estão as suas encomendas?	1	2	3	4
	Consulta habitualmente o nosso <i>site</i> ?	1	2	3	4
	Encara a possibilidade de parcerias com a na publicidade aos produtos da sua Empresa?	1	2	3	4
	Está familiarizado com o sistema B2B (<i>Business to Business</i>)?	1	2	3	4
Finanças	Considera o seu PMP (Prazo Médio de Pagamentos), com a Groupack, adequado?	1	2	3	4
	Baixava o PMP, beneficiando de Descontos de pronto pagamento (8 dias, 15 dias ou 30 dias) maiores?	1	2	3	4
	Aumentava o PMP (para 90 dias, 120 dias, 150 dias), pagando Juros de Mora adequados?	1	2	3	4

Sugestões :

(após preenchimento enviar para)

EMPRESA _____
RESPONSÁVEL _____

Chegámos ao fim dos questionários, mas convencidos que estamos no início de melhorarmos significativamente o nosso relacionamento comercial.

O nosso OBRIGADO pelo seu tempo,

Os meus cumprimentos pessoais e em nome de todos os colaboradores da _____,
xxxx, 28 de Julho de 2010
João de Oliveira

Avaliação de parcerias e da satisfação de Fornecedores

Empresa	Pergunta nº1					Diferenciação e Inovação										
	1 - Muito Insatisfeito; 2 - Pouco Satisfeito; 3 - Satisfeito; 4 - Muito Satisfeito					1 - Não aplicável; 2 - Não; 3 - Talvez; 4 - Sim										
NOMES	Encomendas atempadas	Cumprimento dos prazos de pagamentos	Grau de exigência	Relação comercial	Qual é o seu grau de satisfação geral da G?	A embalagem serve só para acondicionar o seu produto?	A embalagem deve ajudar a melhorar a produtividade?	Compreteme-se a enviar-nos amostras/comercializem produtos inovadores?	Gostaria de participar na concepção de novos protótipos de embalagens?	Encara a possibilidade da constituição de fidelização à V/ Empresa, por um período de tempo determinado?	Compreteme-se testar actuais e novos produtos para conseguirmos, em conjunto, produtos mais económicos, mas de boa qualidade e tentarmos baixar	Para si o preço é o factor mais importante na embalagem?				
	1 Abrantes	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2			
1 Azevedo	0	3	3	3	3	2	2	4	1	1	4	2				
1 Barb	3	3	3	3	4	0	0	0	0	0	0	0				
1 Breja	3	4	4	4	4	2	4	1	1	4	1	2				
1 Dep	4	3	3	4	4	2	4	1	1	1	1	2				
1 Electro	2	4	3	3	3	2	4	4	4	4	4	2				
1 Ens	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	4	2				
1 Fab. Pap																
1 Ferreir	2	4	3	3	3	2	4	4	4	4	4	2				
1 Gopa																
1 Graf	3	3	3	4	3	4	4	1	2	1	1	2				
1 Ind	4	4	4	4	4	4	4	3	0	4	3	3				
1 Lit	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	4	2				
1 M&																
1 Mode																
1 Ok-	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	0				
1 R	4	4	3	3	3	1	4	4	3	2	4	0				
1 Sov	3	3	3	3	4	3	3	3	3	0	3	2				
0																

18	0	0	0	0	0	2	1	4	4	4	4	0
TOTALS	2	0	0	0	0	7	1	0	1	1	0	10
	3	7	7	10	8	7	1	1	2	5	2	1
	4	4	7	4	6	3	10	7	2	5	7	0
	13	14	14	14	14	13	13	13	12	12	13	11
	77,8%											

1	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	15,4%	7,7%	30,8%	33,3%	33,3%	30,8%	0,0%
2	15,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	53,8%	7,7%	0,0%	8,3%	8,3%	0,0%	90,9%
3	53,8%	50,0%	71,4%	57,1%	50,0%	7,7%	7,7%	15,4%	41,7%	16,7%	15,4%	9,1%
4	30,8%	50,0%	28,6%	42,9%	50,0%	23,1%	76,9%	53,8%	16,7%	41,7%	53,8%	0,0%

Avaliação de parcerias e da satisfação de Fornecedores

Empresa	Qualidade				Comunicação				Finanças				
	1 - Não aplicável; 2 - Não; 3 - Talvez; 4 - Sim	1 - Não aplicável; 2 - Não; 3 - Talvez; 4 - Sim	1 - Não aplicável; 2 - Não; 3 - Talvez; 4 - Sim	1 - Não aplicável; 2 - Não; 3 - Talvez; 4 - Sim	1 - Não aplicável; 2 - Não; 3 - Talvez; 4 - Sim	1 - Não aplicável; 2 - Não; 3 - Talvez; 4 - Sim	1 - Não aplicável; 2 - Não; 3 - Talvez; 4 - Sim	1 - Não aplicável; 2 - Não; 3 - Talvez; 4 - Sim	1 - Não aplicável; 2 - Não; 3 - Talvez; 4 - Sim	1 - Não aplicável; 2 - Não; 3 - Talvez; 4 - Sim	1 - Não aplicável; 2 - Não; 3 - Talvez; 4 - Sim	1 - Não aplicável; 2 - Não; 3 - Talvez; 4 - Sim	1 - Não aplicável; 2 - Não; 3 - Talvez; 4 - Sim
NOMES	Possuem a certificação da Qualidade?	Possuem a certificação Ambiental?	Possuem a certificação de Segurança?	Possui vias de comunicação on-line que permite a G saber, a qualquer momento, qual é a data de entrega das suas encomendas?	Consulta habitualmente o nosso site?	Encara a possibilidade de parcerias da G na publicidade dos produtos da nossa Empresa?	Esta familiarizado com o sistema B2B (Business to Business)?	Considera o seu PMR (Prazo Médio de Recebimentos), com a G, adequado?	Baixava o PMR, concedendo Descontos de pronto pagamento (8 dias, 15 dias ou 30 dias), maiores (qualifique por favor)?	Aumentava o PMR (para 120 dias, 150 dias), com contagem a partir no final do mês das facturas, recebendo Juros de Mora de 0,5% ao mês?			
Abrantes	4	1	4	4	2	0	0	4	0	0	771,00		
Azevedo	2	2	2	2	2	2	0	4	2	2	2.667,30		
Barb	2	2	2	1	2	3	4	4	4	2	7.583,27		
Breja	2	4	4	4	4	3	4	4	3	3	2.019,25		
Dep	1	1	1	1	1	1	1	4	2	2	2.002,94		
Electro	4	4	4	0	2	1	2	3	2	2	100,60		
Ens	4	4	4	4	2	2	4	4	3	2	25.903,95		
Fab. Pap	4	4	4										8.494,72
Ferreir	4	4	4	0	0	0	0	0	0	0	360,00		
Gopa													25.242,43
Graf	1	1	1	2	2	2	4	4	4	3	361,74		
Ind	3	2	2	2	3	2	2	4	2	2	59.421,32		
Lit	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	62.229,15		
M&													76.225,31
Mode													17.735,76
Ok-	1	1	1	2	2	3	2	4	2	1	865,58		
R	2	2	2	2	2	3	2	4	3	2	2.269,80		
Sov	4	4	4	2	4	3	0	4	2	2	4.652,40		
TOTAIS	3	4	3	2	1	2	1	0	0	1			
	5	5	5	7	9	4	5	0	7	9	171.208,30		127.698,22
	1	0	0	0	1	6	0	2	3	2			
	5	5	6	3	2	0	4	11	2	0			542.183,87
	14	14	14	12	13	12	10	13	12	12			31,6%
	77,8%												55,1%

1	21,4%	28,6%	21,4%	16,7%	7,7%	16,7%	10,0%	0,0%	0,0%	0,0%	8,3%
2	35,7%	35,7%	35,7%	58,3%	69,2%	33,3%	50,0%	0,0%	58,3%	75,0%	
3	7,1%	0,0%	0,0%	0,0%	7,7%	50,0%	0,0%	15,4%	25,0%	16,7%	
4	35,7%	35,7%	42,9%	25,0%	15,4%	0,0%	40,0%	84,6%	16,7%	0,0%	

Avaliação de parcerias e da satisfação de Clientes

Empresa	PRODUTO			LOGISTICA			ASSISTENCIA			Atendimento telefónico		
	Qualidade	Preço	Qualidade/Preço	Cumprimento dos prazos entrega	Pedidos completos (de acordo com acordado)	Comunicação de alterações às entregas	Visitas comerciais	Acompanhamento pós-venda	Rapidez de resposta face a problemas		Resolução de problemas surgidos	
NOMES	1 - Muito Insatisfeito; 2 - Pouco Satisfeito; 3 - Satisfeito; 4 - Mu											
1 Ade	3	2	3	3	2	3	1	3	3	2	1	3
1 Adega Co												
1 Adega Co	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3
1 Adega Co	1	3	1	2	3	3	3	3	1	1	1	3
1 Adega Co	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1 Adega Co												
1 Adega Co												
1 Adega Co	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1 Adega Co	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1 Adega Co												
1 Adega Co												
1 Agros	2	2	2	2	3	3	2	4	3	2	2	3
1 Alua	3	3	3	0	3	3	3	3	0	3	3	
1 Aposta	3	2	3	3	3	3	3	0	0	3	3	4
1 Artin	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3
1 Arti												
1 Bi												
1 Casa	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3
1 Caves A	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
1 Caves C	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
1 Caves Va	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1 Cer	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3
1 G, Cerâmicas,Lda												
1 Cris												
1 Divi	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
1 Faia												
1 Goa	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	0	3
1 Heli	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
1 Joao F.	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3
1 Ma												
1 Soc. Agricola	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
1 Soc. Vinhos M	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
1 Sota												
1 Uniao Com	2	2	2	2	3	3	2	4	3	2	2	3
1 Ur												
1 Vinhos F	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3
1 Vinicola N	2	3	2	2	4	4	4	4	2	2	2	3

37

TOTAIS

1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	2	0
2	5	6	6	5	2	2	6	1	2	6	5	0
3	13	16	15	16	16	15	10	10	13	11	11	18
4	4	1	1	1	5	6	6	11	5	5	4	4

62,2%

23 23 23 22 23 23 23 22 21 23 22 22

TOTAIS

1	4%	0%	4%	0%	0%	0%	4%	0%	5%	4%	9%	0%
2	22%	26%	26%	23%	9%	9%	26%	5%	10%	26%	23%	0%
3	57%	70%	65%	73%	70%	65%	43%	45%	62%	48%	50%	82%
4	17%	4%	4%	5%	22%	26%	26%	50%	24%	22%	18%	18%

Aval

Empresa	ADMINISTRATIVO				Diferenciação e Inovação									
	Índice Satisfeito				1 - Não aplicável; 2									
	Rapidez na emissão de orçamentos	Facturas sem erros	Gestão de notas de crédito	Qual é o seu grau de satisfação geral com a G?	A embalagem serve só para acondicionar o seu produto?	A embalagem deve ajudar a melhorar a produtividade?	Uma nova imagem seria importante?	Gostaria de diferenciar o seu produto da sua concorrência?	Gostaria de receber protótipos com novas formas, imagem, acabamentos	Gostaria de participar na concepção de novos protótipos?	Reavaliaria a sua percepção de Qualidade/Preço?	Gostaria de testar protótipos com materiais, imagem e/ou acabamentos mais económicos e tentar baixar os preços?	O preço é o factor mais importante na Embalagem?	
Ade	2	4	0	3	2	3	3	4	4	4	4	3	3	2
Adega Co														
Adega Co	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2
Adega Co	3	3	0	1	2	4	3	4	2	2	2	3	3	2
Adega Co	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
Adega Co														
Adega Co	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	0
Adega Co	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	
Adega Co														
Adega Co														
Agros	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
Alua														
Aposta	3	3	3	3	0	2	4	4	3	3	4	1	2	
Artin	3	3	3	3	2	4	2	4	2	4	4	4	3	
Arti														
Bi														
Casa	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
Caves A	3	4	4	3	2	4	4	4	4	3	3	3	2	
Caves C	4	4	4	4	4	4	2	3	4	3	3	4	3	
Caves Va	0	0	0	0	4	4	4	3	3	3	3	3	3	
Cer	3	3	2	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	
G, Cerâmicas,Lda														
Cris														
Divi	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
Faia														
Goa	3	3	0	4	2	4	3	0	4	3	1	4	2	
Hei	3	4	3	3	4	1	3	3	2	3	3	2	2	
Joao F.	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
Ma														
Soc. Agricola	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	
Soc. Vinhos M	3	3	3	3	3	3	3	1	2	0	3	3	2	
Sota														
Uniao Com	0	3	0	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
Urt														
Vinhos F	3	4	4	4	4	3	3	4	3	0	3	1	2	
Vinicola N	4	4	3	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2

TOTAIS

1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	2	0
2	1	1	1	0	6	1	2	0	4	1	1	1	12
3	15	10	11	16	2	4	13	4	5	9	10	6	9
4	5	11	6	5	14	17	8	17	14	11	11	13	1

62,2%

21 22 18 22 22 23 23 22 23 21 23 22 22

TOTAIS

1	0%	0%	0%	5%	0%	4%	0%	5%	0%	0%	4%	9%	0%
2	5%	5%	6%	0%	27%	4%	9%	0%	17%	5%	4%	5%	55%
3	71%	45%	61%	73%	9%	17%	57%	18%	22%	43%	43%	27%	41%
4	24%	50%	33%	23%	64%	74%	35%	77%	61%	52%	48%	59%	5%

Aval

Empresa
NOMES

Ade	
Adega Co	
Adega Co	
Adega Co	
Adega Co	
Adega Co	
Adega Co	
Adega Co	
Adega Co	
Adega Co	
Adega Co	6733,4
Agros	
Alua	
Aposta	
Artin	
Arti	44925,06
Bi	7821,43
Casa	
Caves A	
Caves C	
Caves Va	
Cer	
G, Ceramicas,Lda	
Cris	28568,66
Divi	
Faia	
Goa	
Heli	
Joao F.	
Ma	11576,54
Soc. Agricola	
Soc. Vinhos M	15997,18
Sota	3194,21
Uniao Com	
Urf	35815,34
Vinhos F	
Vinicola N	

TOTAIS	1	
	2	154.631,82
	3	
	4	

62,2%		62,79%
-------	--	--------

TOTAIS	1
	2
	3
	4

Conta	Descrição	2007		2008		2009		2010	
		Activo	Inactivo	Activo	Inactivo	Activo	Inactivo	Activo	Inactivo
21110005						X			
21110007		X		X		X		X	
21110018		X		X		X			
21110027		X							
21110028		X		X			X		
21110031		X							
21110120		X		X		X			
21110126							X		
21110145		X		X					
21110157		X		X					
21110162		X		X		X			X
21110163		X		X		X			
21110165		X			X				
21110175		X		X		X			
21110180		X							
21110187		X		X					
21110190		X			X				
21110194						X		X	
21110197		X		X		X		X	
21110205								X	
21110209		X							
21110214		X			X				
21110224		X		X		X		X	
21110237		X							
21110240		X				X			
21110241		X			X				
21110242		X			X				
21110249			X						
21110251			X						
21110253		X		X		X			
21110260		X		X					
21110262		X		X		X			
21110276		X		X		X		X	
21110278		X		X					
21110282		X		X					
21110283		X		X					
21110293		X		X		X			
21110298		X		X		X		X	
21110299		X			X				
21110302		X			X		X	X	
21110304		X							
21110310		X		X					
21210918				X		X		X	
21120920				X		X		X	
21120921				X			X		
21120922				X		X			
21120925							X		
21120943						X		X	
21120949						X		X	
21120987						X			X
21120997								X	
TOTAL ACTIVOS E INACTIVOS		158	16	130	35	133	18	72	16
TOTAL GERAL		174		165		151		88	
Varição clientes ano (n) /ano (n+1)				-5,17%		-8,48%		-41,72%	
% Clientes Activos		90,80%	9,20%	78,79%	21,21%	88,08%	11,92%	81,82%	18,18%
Clientes que trabalha		292						30,14%	

APÊNDICE II
Sugestão para aumentos de produtividade com
aumentos de salários

Sugestão de medidas para aumento da produtividade, a concretizar de forma conjunta e gradual, ao longo dos próximos dez anos:

1. Aumento da carga horária para 9 horas diárias durante os próximos 2 anos sem reflexo a nível dos salários actuais;

2. Flexibilização dos horários de trabalho, com o aumento da carga horária até 11 horas diárias, quando necessário, e um máximo de 20 horas adicionais mensais, com a atribuição de um crédito de horas até ao limite de 170 horas, o qual teria obrigatoriamente de ser reduzido, através do gozo excepcional de férias ou financeiramente como horas normais, respeitando o princípio: decorrido um ano, o trabalhador nunca poderia ter, no seu crédito, mais horas adicionais que na mesma data do ano anterior, sendo, a partir do 2º ano, esse princípio respeitado à data de 1 de Janeiro de cada ano;

3. As empresas ou o Estado, supletivamente, garantiriam a manutenção dos postos de trabalho dos RH, no espírito que o direito ao emprego é um princípio inviolável, excepto havendo justa causa comprovadamente fundamentada;

4. O cidadão na situação de desempregado seria obrigado a aceitar qualquer proposta de emprego a nível nacional para a sua categoria profissional (actualmente apenas num raio de 50kms), respondendo o Estado pelo pagamento de um subsídio de deslocalização a conceder durante um período de 2 anos, servindo como mediador e garante, junto das entidades financeiras, na eventual negociação de troca de habitação familiar;

5. Todo o cidadão desempregado deveria prestar serviço cívico 3 vezes por semana, em horário normal completo, em benefício da comunidade, aproveitando os 2 restantes para a procura activa de trabalho, que deveria justificar semanalmente junto da instituição “empregadora”;

6. A formação nas empresas seria obrigatória – um mínimo de 40 horas anuais - e prestada por formadores desejavelmente com CAP³¹ mas com reconhecida experiência profissional, devendo o Estado incentivar, com políticas de reconhecimento, quem tem aptidões pedagógicas e sólidos conhecimentos empíricos. O formador com menos de 10 anos de experiência profissional não poderia exercer essa actividade, salvo em formações genéricas especificamente tipificadas;

7. Aumento dos salários em 2,0% acima da taxa de inflação, nos próximos 5 anos e de 3% a partir daí, para os trabalhadores que afixam

³¹ Certificado de Aptidão Profissional

menos de 1.500€ mensais. Sendo no mínimo de 4% acima da inflação, para os salários inferiores a 600€ mensais.

8. Constituição nas empresas de círculos de qualidade, com objectivos devidamente especificados, com a prestação por técnicos do IAPMEI de apoios regulares na avaliação do desempenho;

9. Apoio técnico e formativo especializado do Estado (através do IAPMEI e AICEP) às PME's e PqEs e eliminação dos subsídios monetários;

10. Obrigatoriedade de até 31 de Março de cada ano as PME's e PqEs submeterem à apreciação do IAPMEI um relatório de gestão prospectivo, devidamente formatado por este organismo – de forma a poder ser perfeitamente mensurado estatisticamente para todas as empresas PME's do sector -, com uma estratégia claramente definida para os próximos 3 anos e sempre com início em 1 de Julho de cada ano, e com uma avaliação dos desvios ocorridos no ano anterior. Esse relatório seria, no prazo máximo de 3 meses, apreciado pelo IAPMEI com eventuais reparos técnicos não vinculativos;

11. Todas as PME's teriam a obrigação de promover no mínimo 40 horas anuais de actividades lúdicas aos seus colaboradores;

12. Todas as PME's de forma gradual, teriam a obrigatoriedade de obter a certificação QAS³², devendo as exigências, tipificadas na lei, respeitar a dimensão e actividade da empresa.

Julgamos que a produtividade só se alcança com empenhamento, motivação e forte cultura da organização. Criar riqueza é o único caminho, como afirma o prémio Nobel da Economia Joseph Stiglitz³³:

“se tiver um agregado familiar que não consegue pagar as dívidas, pode dizer-lhe para cortar nas despesas e libertar dinheiro para pagar as dívidas. Mas numa economia nacional, se cortar nas despesas, a actividade económica diminui, ninguém investe, o dinheiro que recolhe em impostos diminui e aumenta aquele que paga em subsídios de desemprego e, portanto, não tem dinheiro para pagar as dívidas”. (...) “A lição é que não se cortam gastos, mas que estes devem ser redireccionados para áreas onde o governo pode obter um bom retorno do investimento do dinheiro público” (...) “cortes nos serviços públicos terão um efeito desproporcionado nos pobres”.

³² Certificação da Qualidade, Ambiental e de Segurança

³³ Diário de Notícias, 05/07/2010

APÊNDICE III
Gestão Financeira a par e passo

GESTÃO FINANCEIRA “A PAR E PASSO”

Como o próprio título indica, será desenvolvida a gestão financeira, nas suas diversas vertentes.

1 – BASE DO CONCEITO

Quase nunca, haverá na vida de uma P.M.E., um momento em que não seja importante saber o dinheiro que há no Banco, quanto devem os Clientes ou quanto se deve a Fornecedores.

Mais ainda, quase sempre o empresário, mesmo com rudimentares conhecimentos de gestão, quer saber como vai a sua empresa relativamente à planificação efectuada e aos pressupostos inicialmente enunciados.

Inclusivamente nos negócios que funcionem com dinheiro corrente e sonante, por exemplo um simples posto de mercado, o proprietário necessita saber quanto gastar em existências e equipamento, e tende a efectuar uma previsão das necessidades em Fundo de Maneio.

Deste modo, mais não fará que formular questões relacionados com os recursos financeiros e estabilidade financeira, quanto dinheiro tem no banco, com que facilidade pode pagar as suas dívidas, etc., os quais lhe merecem, portanto uma atenção constante.

Do que se vem a desenvolver poderemos afirmar, seguindo a opinião de Santos (1981), autor que privilegiaremos nos conceitos que enunciaremos até à “medição da rendibilidade financeira”, que à Gestão Financeira cabe a gestão das tarefas que integram a função financeira: a previsão dos acontecimentos, a organização e coordenação dos meios materiais e humanos, a tomada de decisões que impliquem actos executivos posteriores e o controle ou verificação do cumprimento das tarefas pré-estabelecidas.

As decisões sobre em que gastar o dinheiro, quanto gastar e quando gastá-lo, não se podem pois tomar sem uma informação adequada

Por tudo isto, todo o empresário hábil deseja pelo menos compreender a prática da Gestão Financeira, nomeadamente no que concerne à *importância de alcançar e manter a estabilidade financeira; o papel decisivo do dinheiro na empresa; da necessidade de entender os princípios da boa gestão financeira.*

2 – ESTABILIDADE FINANCEIRA

A estabilidade financeira requer que a empresa possa *pagar todas as suas dívidas pendentes actuais, com os recebimentos dos seus clientes, bem como pagar as suas dívidas futuras, quando se vençam os seus créditos sobre terceiros, que tenha fundos próprios disponíveis a todo o momento, para os desembolsos em activo fixo* e que tenha acesso a *fundos excedentes para fazer frente a necessidades imprevistas*, ou possa facilmente aceder aos referidos fundos mediante empréstimos ou alienação do seu património.

O ideal é que se cumpram, em simultâneo estes quatro requisitos, que se analisarão sucintamente:

- Pagar todas as suas dívidas pendentes actuais, com os recebimentos dos seus clientes

É uma questão do sentido comum que a empresa possa pagar os seus custos variáveis e dívidas de curto prazo, com os recebimentos dos clientes, a qual releva um bom estado de saúde financeira, ou seja uma *liquidez imediata positiva*.

- Pagar as suas dívidas futuras, quando se vençam os seus créditos sobre terceiros

Se a empresa pode confiar na probabilidade dos seus recebimentos futuros superarem as suas dívidas futuras, então está numa situação financeira ainda mais sólida.

- Fundos próprios disponíveis, a todo o momento, para os desembolsos em activo fixo

Se a empresa pode financiar aquisições em activo fixo mediante fundos próprios, é financeiramente sólida, muito embora não seja, eventualmente, a melhor estratégia, pois pode não estar a potenciar o grau de alavanca financeira, proporcionada pelos capitais alheios.

- Acesso a fundos excedentes para fazer frente a necessidades imprevistas

Os negócios implicam o equilíbrio entre o risco e as compensações de decisão, com base na informação. Se a empresa está numa posição de fazer face às necessidades imprevistas, isto é poder ultrapassar as contingências actuais e futuras, então seguramente está a cimentar o seu êxito a longo prazo.

3 – REQUISITOS PARA UMA GESTÃO FINANCEIRA EFECTIVA

Os quatro requisitos atrás mencionados sugerem que a empresa necessita de disponibilidades para ultrapassar as suas obrigações actuais.

A melhor forma de gerar fluxos de caixa (*Cash Flows*) sustentados é obter ganhos (*lucros*) em todas e em cada uma das transacções efectuadas e assegurar que os controlos financeiros convertam ganhos em dinheiro, o mais rapidamente possível.

Temos que se os *lucros* são uma condição necessária para um fluxo efectivo positivo, não são, no entanto, uma condição suficiente.

Tem que haver um sistema fiável para cobrar a tempo, isto é, no momento apropriado.

Há assim que dar resposta a três tipos de questões para uma gestão financeira efectiva:

↳ *Qual o rendimento da empresa no passado, a sua situação no presente e razões para o ocorrido?*

Para tanto há que analisar as Contas de Exploração, os Balanços de situação e os quadros de financiamento históricos.

↳ *Até onde deve ir a empresa e como chegar lá?*

Muitos empresários dirigem as suas empresas sem saber realmente para onde vão.

A actividade conhecida como planeamento empresarial, mais não é que uma forma sistemática de fixar objectivos comerciais para o futuro e definir a estratégia e a planificação, de forma a saber como alcançar esses objectivos.

↳ *Que procedimentos e sistemas de controle se devem realizar para que a empresa se desenvolva conforme o planeado e quais as medidas correctoras eventualmente a tomar?*

Prever, com exactidão, o desenvolvimento planeado é difícil e de resultados sempre incertos.

Há assim que instalar procedimentos e sistemas de controlo para minimizar os desvios actuando preventivamente de forma a potenciar a tomada de decisões, o mais possível, correctas.

A **Auditoria de Gestão**, não abordada no presente trabalho, acompanha a “par e passo” a **Gestão Financeira**.

Tentar-se-á, explicitar os conceitos aqui referenciados nas páginas seguintes.

4 – ESTADOS FINANCEIROS

Debruçar-nos-emos, de forma sucinta, sobre os seguintes conceitos:

- *A Demonstração dos Resultados Líquidos*
- *O Balanço*
- *O quadro de financiamento*

4.1 – DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS LÍQUIDOS

De uma forma generalizada podemos distinguir que a **conta de exploração de resultados**, o verdadeiro filme da empresa, reflecte, por um lado, a actividade económica da empresa, propriamente dita, a qual compreende os proveitos e os custos de exploração (industriais, comerciais, administrativos e financeiros de funcionamento) e, por outro lado, a função financeira na empresa, a qual apenas afecta directamente e sua rendibilidade global

(resultados líquidos) através do nível dos custos financeiros de financiamento³⁴ e, eventualmente, do volume dos outros resultados.

É pois o *livro de história* da empresa: diz-nos o que ocorreu ao longo do ano relativamente a custos e proveitos, sendo por isso muito reveladora da forma como a empresa foi gerida.

4.2 - BALANÇO

Ao contrário da “Demonstração dos Resultados”, o Balanço refere-se a um momento concreto, assemelhando-se, portanto, a uma *fotografia*, evidenciado as obrigações (Passivo) e os bens e direitos (Activo) da Empresa. Na diferença (*Activo - Passivo*), reside o património líquido (Capitais Próprios), o qual representa para os sócios/accionistas o valor dos seus interesses na empresa.

No Balanço poderemos também verificar como os recursos foram utilizados e o equilíbrio da Empresa.

Tem no entanto várias limitações, pois representa:

- Por um lado, parcelas de valores monetários, i.e. a “medida do dinheiro”, nada nos informando sobre outras potencialidades da empresa, como sejam, por exemplo, os seus Recursos Humanos;
- Por outro lado, o valor contabilístico do Activo não reflecte apropriadamente aquilo que o negócio vale, pois, na realidade, o Activo tanto pode valer menos - como no caso de uma alienação forçada do património -, como mais - por estar insuficientemente avaliado. Nabais ((1988), entre muitos outros autores, refere o problema da inflação e das oscilações monetárias, as quais poderão conduzir a uma diminuição real dos valores, nomeadamente nos bens duradouros, pela erosão monetária que se poderá verificar nos bens e créditos, principalmente.

Convencionalmente utilizam-se comparativamente os Balanços para evidenciar a evolução do património líquido da empresa e o modo do seu financiamento.

4.3 – QUADRO DE FINANCIAMENTO = MAPA DE ORIGEM E APLICAÇÃO DE FUNDOS

Neste estado financeiro fixa-se, detalhadamente, o modo como a empresa utilizou os meios financeiros ao longo do ano.

O **mapa de origem e aplicação de fundos** revela as fontes (*origens*) utilizadas pela empresa e para que fins (*aplicações*) utilizou esses fundos.

A principal razão para se analisarem as origens e aplicações de fundos é a de descobrir se a empresa empregou os meios financeiros disponíveis de modo eficiente e se observou as regras fundamentais do princípio do equilíbrio financeiro mínimo, a saber: ♪ a cobertura do activo imobilizado (a médio/longo prazo) por capitais permanentes, i.e. de capitais próprios e alheios de médio/longo prazo; ♫ a cobertura dos débitos (Passivo) de curto prazo por fundos circulantes.

A razão deste princípio reside no facto de que:

- As fontes de financiamento a médio/longo prazo (*capital, lucros, empréstimos a prazo fixo, débitos hipotecários, etc.*) estão disponíveis ao longo de vários anos, pelo que devem ser investidos, i.e. aplicados, em activo de idêntica longevidade (*terrenos, edifícios, equipamentos, veículos. Etc.*), os quais proporcionam lucros ao longo de vários anos;
- De igual modo o financiamento de curto prazo (*créditos comerciais, descobertos, etc.*) só estão disponíveis durante um breve período e portanto só deverão cobrir dívidas de curto prazo (*devedores, existências*).

³⁴ - em rigor, a situação financeira pode afectar parcialmente os custos financeiros de funcionamento (descontos financeiros concedidos/obtidos e custos dos descontos das letras a receber)

Se, por exemplo, os meios de financiamento a curto prazo, desaparecessem sem aviso prévio, apenas as necessidades de financiamento a curto prazo estariam em risco e possivelmente encontrar-se-iam fontes alternativas de financiamento.

Mas se se aplicassem fontes de financiamento de curto prazo (por exemplo o descoberto bancário) em necessidades a médio/longo prazo (nomeadamente imobilizado), então a retirada das fontes de financiamento afectaria a empresa de duas formas:

- ↳ *Exigia a alienação de activo para conseguir capital e*
- ↳ *Diminuía o apoio ao capital circulante e aos custos variáveis, impedindo eventualmente a empresa de respeitar os seus compromissos correntes.*

5 - MEDIÇÃO DA RENDIBILIDADE FINANCEIRA

Medir é comparar. É pois necessário certo conhecimento da rendibilidade do sector para se analisar individualmente uma empresa, pelo facto de haver necessidade de existir um padrão geral em relação ao qual se possa valorar o progresso e, por outro lado, deve existir uma base temporal, típica, de comparação (-normalmente cinco anos) a fim de se assegurar que os anos atípicos não influenciam a análise e para se poderem estabelecer tendências por um período de tempo suficiente.

Podemos eleger uma série de medidas em 4 áreas chave da empresa:

- *Rendibilidade global; situação financeira; gestão de finanças; gestão de recursos*

5.1 – COEFICIENTES DE RENDIBILIDADE

Informam-nos da variação do rendimento para aqueles que assumem o risco (sócios e accionistas) e das possíveis razões para aquela variação.

Podemos, socorrendo-nos de Brealey & Miers (1992) e de Santos (1981), aqui eleger alguns indicadores, como, por exemplo:

Quadro 3.5.1 – Indicadores de rendibilidade

Rendibilidade do capital	$(\text{Resultado Líquido} \times 100) / (\text{Capital} + \text{Reservas})$
Rendibilidade do Activo	$(\text{Resultados Antes de Impostos} \times 100) / \text{Activo Líquido}$
Rendibilidade Bruta das Vendas	$(\text{Margem Bruta} \times 100) / \text{Vendas}$

Mede a relação entre os custos variáveis, custos fixos e as Vendas. É de vital importância como medida da política de preços, da eficácia da produção e das compras.

5.2 – COEFICIENTES DA SITUAÇÃO FINANCEIRA

Fazem-nos reflectir sobre a estabilidade financeira da empresa e a sua flexibilidade para fazer face às suas obrigações imediatas e futuras, i.e. sobre o seu funcionamento.

Podemos assim relacionar, por exemplo, os seguintes coeficientes de curto prazo

Quadro 3.5.2 – Coeficientes da situação financeira

Indicador de Liquidez ou Solvência	$\text{Activo Circulante} / \text{Passivo Corrente}$
Mede a capacidade da empresa cumprir com os seus credores a curto prazo	
Acid Test (ou prova final)	$(\text{Disponível} + \text{Créditos c.prazo}) / \text{Passivo corrente}$
Mede o rácio do Activo mais líquido da Empresa (não considera as existências) relativamente ao passivo corrente	
Coeficiente de endividamento	$\text{Empréstimos a médio/longo prazo} / \text{Activo}$

Líquido

Elucida-nos da taxa de endividamento relativamente ao capital investido no negócio.

5.3 – COEFICIENTES DE GESTÃO FINANCEIRA OU INDICADORES FINANCEIROS DE FUNCIONAMENTO

Informam-nos da forma como o dinheiro é utilizado. Incidem pois sobre o Capital Circulante. Assim temos:

Quadro 3.5.3 – Coeficientes de Gestão Financeira

Duração média das existências $(Existências \times 365) / Compras$

Indica-nos quantos dias de existências e Trabalho em curso são necessários à empresa para satisfazer um determinado nível de Vendas

Prazo médio de recebimentos $(Clientes \times 365) / (Vendas \times (1+IVA))$

Mede o nº de dias que os clientes demoram a regularizar as nossas facturas.

Prazo médio de pagamentos $(Fornecedores \times 365) / (Compras \times (1+IVA))$

Mede o nº de dias que a empresa demora a regularizar as facturas dos fornecedores.

5.4 – COEFICIENTES DE GESTÃO DE RECURSOS

Informam-nos da forma como recursos tais como, Recursos Humanos e Imobilizado são utilizados pela empresa. Assim podemos ter:

Quadro 3.5.4 – Coeficientes de gestão de recursos

Indicadores de progresso $Vendas / n^{\circ} \text{ de empregados}$

Se comparado com outros anos pode, devidamente ponderados, dão-nos a eficácia evolutiva do pessoal. É uma medida simples de progresso.

Indicadores de produtividade $Margem Bruta / n^{\circ} \text{ de empregados}$

Mede em termos de alterações das margens brutas a variação da produtividade do pessoal

Mede a eficácia de utilização do Imobilizado relativamente ao volume de Vendas

Indicador da eficácia do Imobilizado $Vendas / Activo Fixo$

6 – PROCEDIMENTOS DE PREVISÃO E ORÇAMENTAÇÃO

Em geral para uma empresa ter êxito necessita de uma boa planificação. Para que tal ocorra teremos não apenas de definir os objectivos funcionais e a programação estratégica, como adoptar os mais adequados métodos de previsão, nas várias áreas da empresa, nomeadamente vendas, analisar os fluxos de Caixa gerados, etc., de forma que a formulação das Contas de Exploração e dos Balanços previsionais se adequem o mais possível a uma realidade económica, em constante mutação e sujeita à imprevisibilidade dos mais variados factores, quer conjunturais, quer estruturais.

6.1 – OBJECTIVOS FUNCIONAIS E ESTRATÉGIA

Como referido anteriormente, todas as empresas devem ter planos implícitos, pois sem um compromisso a um plano de acção, estarão provavelmente condenadas ao fracasso.

Numa organização, os diferentes tipos de Planos devem adequar-se aos diferentes níveis da actividade planeada. Assim:

- O *plano comercial ou financeiro* serve para conseguir o financiamento de fontes externas; o *plano empresarial*, de o uso interno, serve para identificar estratégias,

planos e resultados financeiros; o *plano de marketing*, para identificar as necessidades de vendas; etc.

De facto as funções de um plano empresarial são diversas:

1. *A promoção do trabalho em equipa, nomeadamente para identificar os Pontos Fortes e fracos da Organização;*
2. *A integração das diferentes divisões e departamentos num todo estratégico e coerente;*
3. *A identificação dos recursos requeridos para aplicar a estratégia, especialmente os recursos humanos;*
4. *A identificação dos problemas (Ameaças) e das Oportunidades potenciais e as medidas necessárias para lhes dar a resposta adequada;*
5. *A de actuarem como dispositivo de controlo, aferindo os resultados obtidos relativamente aos planos e previsões.*

Não nos debruçaremos muito sobre este ponto por considerar já suficiente o seu desenvolvimento aquando da apresentação da primeira parte deste Trabalho dedicado à Estratégia Empresarial. Algumas considerações parecem-nos, no entanto, pertinentes.

6.1.1. – Fixação dos objectivos

Os objectivos devem ser fixados e adequados ao período da planificação ou planeamento. Normalmente as PME's devem planificar para um período de três anos, a menos que necessitem de prazos maiores, nomeadamente para que uma actividade, por exemplo, de marketing tenha o seu efeito sobre as Vendas.

Será sensato dividir os objectivos nas seguintes categorias:

↳ *Objectivos pessoais*, que devem reflectir as necessidades dos sócios (accionistas) a longo prazo. Podemos incluir aqui os seguintes objectivos: taxa de crescimento desejada; salários dos gerentes (administradores); sucessão dos sócios (nas empresas familiares); alienação parcial ou total do negócio.

↳ *Objectivos comerciais*, que normalmente revestem a natureza financeira e/ou não financeira, como por exemplo: margem bruta das Vendas; crescimento dos lucros; crescimento das vendas; composição do Activo/Imobilizado

ou

Métodos de gestão; objectivos de emprego; aspectos legais do negócio, etc.

6.1.2. – Identificação e análise da estratégia

Seguidamente haverá que identificar e analisar a base de toda a estratégia, isto é, analisando a Empresa na sua totalidade, de alto a baixo, por dentro e por fora, no intuito de estabelecer com precisão quais os aspectos essenciais que deverão constituir a base do crescimento futuro.

Como vimos na **Capítulo 1** serão os nossos já conhecidos: ↳ *Pontos Fortes*; ↳ *Pontos fracos*, relativamente aos *Produtos, Produção, Marketing, Financiamento, Gestão e Organização*

↳ *Oportunidades*; ↳ *Ameaças*, relativamente a: *Competência, Factores Políticos, Factores Económicos, Factores Sociais, Factores Tecnológicos*

6.1.3. – Fixação e avaliação dos componentes da estratégia

A *Estratégia*, como vimos, deve aproveitar os *Pontos Fortes* (e simultaneamente debelar os *pontos fracos*), tendo em conta as áreas de *Oportunidade* importantes e as *Ameaças* que se deparam à Empresa.

A partir daqui haverá então que enumerar um conjunto final de opções estratégicas para o período: *Seleccção de produtos e/ou serviços oferecidos; Decisões de produção,*

incluindo equipamentos e instalações; Decisões de Clientes e de marketing; Decisões organizativas, de gestão e de pessoal; Requisitos financeiros e eleição dos métodos de financiamento.

Aqui chegados, a programação estratégica deverá surgir de forma natural, em face das opções identificadas anteriormente.

Uma alteração da programação estratégica implica um desajustamento da declaração de estratégia inicialmente proclamada. Por isso todo o processo de planeamento (ou planificação estratégica) necessita de uma revisão cuidada, de forma a considerar válidos os objectivos traçados.

6.1.4. – Elaboração de previsões e orçamentos

Agora há que elaborar as Demonstrações de Resultados Líquidos, os Balanços Previsionais e os Fluxos de Caixa, projectados para o período dado, de forma a proporcionarem-nos uma visão, simultaneamente quantificada, geral e específica, dos objectivos traçados.

Tentaremos o seu desenvolvimento nos pontos que se seguem.

7 - MÉTODOS DE PREVISÃO E A CORRELAÇÃO DAS PEÇAS PREVISIONAIS ORÇAMENTAIS

Podemos considerar dois métodos de previsão:

- A partir dos dados históricos, tendo em conta os planos comerciais para o futuro, as influências presentes e futuras sobre a procura e os custos futuros, prováveis, do negócio;
 - ↳ *Normalmente usado quando a empresa tem dados históricos suficientes que lhe permita identificar as tendências de Vendas, Custos e Financiamento da actividade.*
 - Utilizaremos este processo no nosso caso prático.
- A partir dos objectivos de vendas, tendo como base um determinado nível de gastos pré-fixados, ou em função do nível de lucros desejado, relegando para segundo plano os dados históricos.
 - ↳ *Normalmente usado quando a empresa não tem dados históricos suficientes ou fiáveis, pelo que necessita definir um plano comercial, fixando objectivos de venda pré-determinados, níveis de gastos previsíveis e requisitos financeiros estimados e na perspectiva de obter um dado nível de lucro.*

7.1 – PREVISÃO DOS ESTADOS FINANCEIROS

De uma forma genérica - que surgirá mais clara e de fácil compreensão pela leitura do diagrama com a evolução dos passos de previsão e pela análise do Caso Prático relacionado com o este tema -, podemos considerar que o processo de previsão se inicia com as *previsões de Vendas*, passando de seguida, e por esta ordem, para a *projectão das Contas de Exploração*, das *previsões de Fluxos de Caixa* e dos *Balanços Previsionais*

Podemos assim considerar os seguintes passos de previsão:

↳ *Preparação da Contabilidade Histórica*

- Trabalho preliminar reunindo as Demonstrações de Resultados e Balanços dos últimos 3 a 5 anos.

↳ *Preparação do plano empresarial*

- Porque os dados financeiros são uma simples representação dos objectivos fixados, há que ter os objectivos e a estratégia devidamente definidos.

↳ *Definição dos pressupostos e da política comercial*

- Os pressupostos constituem os carris onde transita todo o processo de previsão. Devem ter em conta :
 1. *Reflectirem“ o adivinhar o melhor possível”, i.e., ajustarem adequadamente os factores internos e externos à empresa;*
 2. *Reflectirem sempre uma situação pessimista, de forma a demonstrar a sobrevivência da Empresa nas condições mais adversas;*

3. *Crescimentos moderados de Vendas e Margens Brutas;*
4. *Cálculos realistas sobre os Custos, nomeadamente os Custos Fixos, que têm usualmente tendência a ser superiores aos previstos.*

↳ *Calcular a previsão do Volume de Vendas*

- Com base no plano empresarial previamente definido.

↳ *Completar a previsão das Contas de Exploração*

- Em conformidade com as percentagens chave aplicáveis aos restantes níveis de custos variáveis e fixos.

↳ *Efectuar as previsões dos requisitos de Fluxos de Caixa*

- De forma a conhecermos a situação financeira da Empresa a Curto Prazo, i.e. a situação da Tesouraria da Empresa. Embora no exemplo prático se tenha apenas efectuado previsões anuais, a previsão dos Fluxos de Caixa, deverá ser uma previsão mensal.

↳ *Efectuar as previsões dos Balanços*

- De forma a completarmos a previsão pois os Balanços são um dispositivo muito útil, como já vimos anteriormente, para determinar as necessidades financeiras futuras.

Vamos de seguida tentar analisar a forma, mais analítica, de preparação de uma previsão, nas principais áreas mencionadas.

7.1.1 – Previsão de vendas

Para elaborar uma previsão fiável deverá atender-se ao seguinte:

- Se o volume de Vendas previsto é coerente com o equipamento e os recursos humanos da empresa considerados no projecto;
- Se o nível da procura é comportável com o nível de Vendas previsto;
- Ao nível de Vendas necessário para a Empresa sobreviver.

Genericamente poderemos considerar os seguintes passos:

1. Identificar a unidade de venda;
2. Decidir qual o prazo mais adequado para a previsão, de forma a manter os pressupostos coerentes;
3. Efectuar o cálculo do nº de unidade vendidas, mediante a utilização de dados históricos (por exemplo) e adequá-los de forma realista ao projecto;
4. Calcular o valor global de vendas e compará-lo com os custos previstos

7.1.2 – Execução das contas de exploração previsionais

Genericamente poderemos considerar os seguintes passos, tendo sempre o cuidado de ter em mente que as perspectivas futuras nunca serão uma imagem fiel, verdadeira e apropriada da realidade histórica:

1. Ordenar em colunas paralelas as Contas de Exploração para os exercícios desejados (normalmente os próximos 3 a 5 anos);
2. Introduzir as previsões de vendas para cada um dos anos;
3. Introduzir as margens brutas verificadas na análise histórica, reajustadas com os novos pressupostos que se considerarem (v.g. equipamentos mais modernos, podem melhorar os tempos de produção, aumentando os margens, etc.);
4. Ajustar os principais gastos (custo das Vendas, gastos de distribuição, administrativos e financeiros), tendo em conta as percentagens históricas e as alterações introduzidas pelos pressupostos do projecto;
5. Aplicar as médias de tendência históricas e ajustá-las.

7.1.3. – Execução do mapa de fluxos de caixa

Genericamente poderemos considerar os seguintes passos, que ocorrem após a preparação das Contas de Exploração previsionais;

1. Elaboração dos registos dos créditos sobre terceiros e débitos a terceiros, aplicando os prazos médios de recebimentos e pagamentos, o período de rotação
2. Dos stocks, etc., definidos nos pressupostos e tendo em contas os valores definidos nas Demonstrações de Resultados (deverá elaborar-se previamente o Orçamento de Tesouraria, o qual faz o detalhe dos fluxos mencionados)
3. Medir o impacto dos fluxos de caixa e dos métodos de financiamentos aplicados no Imobilizado envolvido no projecto (deverá elaborar-se previamente o Orçamento Financeiro, o qual faz o detalhe dos fluxos mencionados).

7.1.4. – Execução dos balanços previsionais

É provavelmente o estado financeiro mais fácil de prever, requerendo no entanto uma compreensão profunda dos coeficientes financeiros anteriormente referidos, da razoabilidade dos Resultados apurados nas Demonstrações de Resultados previsionais e dos saldos das respectivas contas patrimoniais considerados nos Orçamentos de Tesouraria, Orçamentos Financeiros e Mapa de Fluxos de Caixa, no fim de cada período.

A sua finalidade é determinar as necessidades de financiamento a médio/longo prazo. Parte-se da premissa fundamental que tem de haver equilíbrio da equação fundamental:

ACTIVO	=	SITUAÇÃO LÍQUIDA	+	PASSIVO
---------------	---	-------------------------	---	----------------

Depois, mais não temos que introduzir os valores considerados nos estados financeiros anteriores e que reflectam a situação patrimonial da Empresa no período considerado.

8 – FONTES DE FINANCIAMENTO

O Capital Social, fonte de financiamento mais importante da Empresa, é um Capital próprio e permanente da Empresa, subscrito e realizado pelos Sócios (Accionistas). Há, no entanto, uma importante infra-estrutura de Capital Social externo disponível em entidades privadas e institucionais.

Para a maioria das empresas, nomeadamente PME's, os Bancos são a principal fonte de financiamento externo, os quais podem facultar uma variadíssima gama adicional de serviços, cobrindo as necessidades da empresa, quer a nível de empréstimos, propriamente ditos, quer a nível de descobertos, *leasing*, crédito comercial, etc.

Mas como os Bancos não se dedicam ao negócio de assumir riscos, este papel cabe aos empresários, quase sempre requerem determinados tipos de garantias, quer sob a forma de activos da Empresa (penhor mercantil e/ou hipotecas), quer pessoais (avales dos sócios).

Outro aspecto importante a salientar é a existência de fontes de financiamento específicas, nomeadamente externas, em função das aplicações pretendidas, pois, como vimos anteriormente, o financiamento do Activo Circulante deve ser coberto por origens perfeitamente distintas das aplicadas no Activo Imobilizado.

Acresce salientar que a generalidade das fontes de financiamento, e em particular as destinadas a aplicações de médio/longo prazo, requerem a elaboração de uma criteriosa Gestão Financeira, consubstanciada num projecto (de expansão, de reposição, de modernização, de diversificação ou estratégico) de forma a permitir aos Financiadores a avaliação cuidada do risco a assumir.

Assim, e sem se pretender um estudo exaustivo, poderemos considerar as seguintes:

Quadro 3.8 – Fontes de financiamento

FONTES DE FINANCIAMENTO ³⁵			
INTERNAS		EXTERNAS	
DE CURTO PRAZO	DE MÉDIO/LONGO PRAZO	DE CURTO PRAZO	DE MÉDIO/LONGO PRAZO
• <i>Cash-Flow</i>	• <i>Capital</i>	• <i>Contas Caucionadas</i>	• <i>Empréstimos Bancários</i>
• <i>Excedentes de Fundo de Maneio</i>	• <i>Prestações Suplementares</i>	• <i>Financiamentos às exportações e às importações</i>	• <i>Leasing</i>
• <i>Suprimentos</i>	• <i>Suprimentos</i>	• <i>Outros Títulos Crédito</i>	• <i>Leaseback</i>
		• <i>Factoring</i>	

Fonte: elaborado pelo autor

8.1 – CASH-FLOW

Imaginemos um rio. A todo o tempo, o seu caudal corresponde à diferença entre toda a água recebida e a que se perde pelo abastecimento público, evaporação, absorção pelo solo, etc.

Também nas empresas a corrente líquida e fluída - o dinheiro -, está em constante movimento, sendo a sua corrente o caudal de meios financeiros.

Podemos assim definir *Cash-Flow* como a corrente de entradas e saídas de dinheiro (meios líquidos), ou o saldo de disponibilidades, num dado período.

Se considerarmos que a variação das disponibilidades líquidas, corresponde à libertação de fundos, num dado período, facilmente poderemos calcular o *Cash-Flow* do período, analisando um Balanço de Situação. Assim:

Quadro 3.8.1 – Balanço da situação

	Lucros antes de impostos
+	Amortizações do Exercício
+	Variação de Provisões
=	<i>Cash Flow</i> bruto
-	Impostos s/Lucros
=	<i>Cash-Flow</i> líquido

É com os acréscimos de liquidez segregados na própria empresa e reflectidos no lucro, e parcelas de custos que a empresa não desembolsa (amortizações e provisões), que esta, em última análise, faz face à liquidação dos seus empréstimos.

Logo o *Cash-Flow*, embora considerado uma fonte de financiamento de curto prazo, tem reflexos óbvios numa perspectiva de longo prazo, embora aqui a liquidez acumulada, não esbanjada, nos apareça sob a forma de Reservas e/ou Resultados Transitados.

8.2 – EXCEDENTES DO FUNDO DE MANEIO

Já vimos que uma empresa tem equilíbrio financeiro quando o Passivo Corrente estiver coberto por Capitais Circulantes, ou noutra perspectiva, quando o Activo Imobilizado, estiver coberto por Capitais Permanentes, ou seja quando tiver um Fundo de Maneio existente (Fme) nulo ou positivo.

Só que se o Activo Fixo está por norma imobilizado já o Activo Circulante e o Passivo Corrente podem ou não ter carácter de permanência.

³⁵ Embora muito discutível, elaboramos esta classificação de “fontes de financiamento”, por considerar que a “Empresa” abrange todas as pessoas/entidades que dela usufruem benefícios e nela correm riscos (Sócios/Accionistas), constituindo, os seus créditos, *fontes internas de financiamento*.

Assim a empresa terá equilíbrio financeiro se tiver um **FM**³⁶ suficiente, i.e., se tiver o **Fundo de Maneio necessário (FMn)**³⁷ para garantir o ajustamento de transformação de activos em meios líquidos à exigência das dívidas, e, além disso, permitir à empresa a existência de fundos para a cobertura de riscos que possam afectar este ajustamento.

A todo o momento a empresa encontrar-se-á ou numa situação de **Necessidades de Reforço do seu fundo de maneio (NRfm)**, numa situação perfeitamente equilibrada, ou então numa situação de **Excedentes de fundo de maneio. (Efm)** Assim:

Quadro 3.8.2 – Fundo de maneio

FMn	>	FMe	⇒	NRfm
FMn	=	FMe	⇒	equilíbrio
FMn	<	FMe	⇒	Efm

O **Efm** torna-se assim uma importante fonte de financiamento da Empresa, aqui também considerada como interna, pois, embora directamente ligado aos prazos médios de recebimento, pagamento e rotação de stocks, não depende explicitamente da vontade de entidades externas (Clientes, Fornecedores, etc.), mas sobretudo da capacidade dos gestores e dos rácios financeiros da Empresa.

8.3. - SUPRIMENTOS

Os Suprimentos são empréstimos dos sócios à Empresa, por deliberação em Assembleia Geral e respeitando o pacto social da Sociedade³⁸.

Conforme deliberação assim poderão ser constituídos a curto prazo, e destinados ao financiamento da Exploração, como a médio/longo prazo, i.e. vocacionados para o financiamento de aplicações com carácter de permanência.

8.4 - CAPITAL

O Capital, aqui na acepção de Capital Social, corresponde aos valor das quotas subscritas e realizadas pelos sócios, ou ao valor nominal das acções, subscritas e realizadas pelos accionistas, em conformidade com o pacto social das Sociedades³⁹

Corresponde à mais permanente origem de fundos da Empresa e contribui para, inicialmente, proporcionar os fundos necessários à actividade e garantir externamente a credibilidade da Sociedade.

8.5 – PRESTAÇÕES SUPLEMENTARES

Mais uma importante fonte de financiamento da Empresa.

Embora consubstanciem empréstimos dos sócios à Sociedade distinguem-se dos Suprimentos por terem um carácter de permanência mais rígido e mais estável, obedecendo, a sua constituição, movimentação e restituição a normativos específicos⁴⁰

8.6 – CONTAS CAUCIONADAS

Esta forma de financiamento permite a manutenção a descoberto da conta de Depósitos à Ordem (ou à abertura de uma 2ª conta específica de D.O., com um carregamento de determinada importância) até um limite previamente fixado, a uma taxa acordada.

³⁶ Fundo de Maneio

³⁷ Que poderemos assim definir como a diferença entre os Capitais Circulantes com características de imobilização e o Passivo Corrente com características de permanência.

³⁸ Artigos.209º, 243º, 244º e 245º do Código das Sociedades Comerciais (CSC), no que se refere às Sociedades por Quotas

³⁹ Artigos 25º e seguintes do CSC.

⁴⁰ Artigos 209º, 210º, 211º ,212º e 213ºdo CSC.

Trata-se de um instrumento bastante selectivo, pois não implica grandes formalismos, para além de um contrato e a prestação das garantias usuais, normalmente avales dos administradores, sócios/accionistas principais ou sócios e esposas. Os juros são contados dia a dia, com periodicidade trimestral ou semestral

8.7 – TÍTULOS DE CRÉDITO MAIS COMUNS

LETRA, título de crédito pela qual uma pessoa (sacador) dá ordem a outra (sacado) para pagar uma certa quantia (valor nominal) no fim de certo prazo (vencimento) à pessoa que for então o seu legítimo portador (tomador ou endossante)

Quadro 3.8.7 – Variantes da letra

Instrumentos que assume:

De pagamento	De transferência	De crédito
• Se se conserva	• Se é endossada	• Se se desconta

Modalidades de vencimento:

À vista	A certo termo de vista	A certo termo de data	Em dia fixo
• Pagável no momento da sua apresentação a pagamento	• O vencimento é determinado pelo nº de dias ou meses indicados na letra, contados dia a dia a partir da data do aceite	• O vencimento é determinado pelo nº de dias ou meses indicados na letra, contados dia a dia a partir da data do saque.	• Data de vencimento expressa na letra.

Fonte: elaborado pelo autor

LIVRANÇA, título de crédito à ordem pela qual uma pessoa (emitente, subscritor ou passador) se compromete para com outra (tomador ou beneficiário), ou à ordem desta, a pagar uma certa quantia (valor nominal) no fim de certo prazo (vencimento). Trata-se de um título comprovativo de uma promessa de pagamento que pode ser transmitida por endosso.

8.8 – FINANCIAMENTO ÀS EXPORTAÇÕES E IMPORTAÇÕES

Merecem-nos especial destaque os seguintes:

1. Créditos por desembolso

FEARE, *financiamento externo*, em moeda estrangeira, cujo objectivo fundamental é a antecipação de receitas à exportação.

- *Situação*: o exportador recebe uma encomenda do estrangeiro e procede à sua exportação, criando desta forma disponibilidades sobre o exterior.
- *Prazos*: o vencimento do financiamento externo deve ocorrer quando ocorrer o vencimento da operação comercial, nunca podendo ultrapassar 12 meses a contar da data de embarque efectivo da mercadoria.

FIARE, *financiamento interno*, em moeda estrangeira, cujo objectivo fundamental é a antecipação de receitas à exportação.

- *Situação*: o exportador recebe uma encomenda firme do estrangeiro, mas precisa de dinheiro para produzir a mercadoria e exportá-la
- *Prazos*: o vencimento do financiamento nunca pode ultrapassar 6 meses a contar da data da tomada firme da encomenda.

Como se tratam de fontes de financiamento complementares, o empresário pode liquidar o FIARE e contrair um FEARE, se dentro dos prazos acima referidos.

FELIMS, dotação de capacidade financeira do importador para o pagamento das suas importações de bens e serviços.

- **Situação:** o importador recebe mercadorias do estrangeiro, mas precisa de dinheiro para liquidar essa importação.
- **Prazos:** o vencimento do financiamento nunca pode ultrapassar 3 meses a contar da data da tomada de fundos, nem mais que 6 meses a contar da data da factura do importador. Para o efeito a tomada de fundos deve coincidir com a data de pagamento da importação.

2. Créditos por assinatura⁴¹

PRESTAÇÃO DE GARANTIA BANCÁRIA (FIRST DEMAND), garantia usualmente prestada por uma dada entidade financeira a um seu cliente na negociação com fornecedores:

CRÉDITO DOCUMENTÁRIO, os que qualificam todo o acordo, de qualquer modo denominado ou descrito, pelo qual um banco (*banco emitente*) actuando a pedido e por instrumento de um cliente (*ordenador*) ou por sua própria conta:

Fica obrigado a efectuar um pagamento a um terceiro (*beneficiário*) ou à sua ordem, ou aceitar e pagar efeitos comerciais (*saques*) sacados pelo *beneficiário*,

Ou

Autoriza um outro banco a efectuar o dito pagamento ou a aceitar e pagar o(s) dito(s) efeito(s) comercial(ais) (*saque(s)*).

Ou

Autoriza um outro banco a negociar, contra a apresentação do documento estipulado, desde que os termos e condições do crédito sejam cumpridos.

Os **créditos documentários** podem ser **revogados**, quando pode ser cancelado ou alterado a qualquer momento pelo banco emitente e sem aviso prévio ao beneficiário (ficando no entanto o banco emitente responsável pelo reembolso sempre que tenha já sido utilizado) ou **irrevogável**.

8.9 - FACTORING

Contrato celebrado entre um Factor (*Sociedade de Factoring*) e um Aderente (*Empresa*) pelo qual este deixa de efectuar as operações de cobrança relativas aos seus créditos, transferindo-os para aquele, mediante uma comissão.

O Factor compromete-se a pagar à Empresa (*cedente*) os créditos adquiridos e assumir os riscos de pagamento que tiver aceite.

Quadro 3.8.9 – Modalidade de Factoring

Modalidades de Factoring:

Full Factoring	Factoring c/ Recourse	Maturity Factoring	Bulk Factoring	Factoring Confidential
<ul style="list-style-type: none"> • O aderente com promete-se ceder sistematicament e todos os seus créditos, pelo que os pagamentos são efectuados directamente ao factor, o qual suporta os riscos de cobrança 	<ul style="list-style-type: none"> • O Factor não garante o risco de cobrança e reserva o direito de regresso s/ o Aderente, podendo eventualmente exigir garantias adicionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trata-se de simples prestação de serviços. O Factor cobra em nome do aderente, como se fosse este a tratar da cobrança. 	<ul style="list-style-type: none"> • O Factor apenas procede à anteci pação de fundos, não efectuando qualquer cobrança • Simples desconto de facturas, embora haja cessão dos créditos ao Factor 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode revestir qualquer das modalidades anteriores. • Aqui os clientes, embora estejam a lidar com o Factor, desconhecem o facto.

Como vimos temos 3 tipos de intervenientes:

⁴¹ Distinguem-se dos anteriores por não implicarem, à partida um desembolso de fundos, mas tão só servirem de garantia à efectivação de uma determinada transacção.

- Factor – que é a entidade autorizada a exercer a actividade da factoring;
- Aderente – que é a entidade que transmite os créditos originados pela sua actividade, a benefício do Factor, no âmbito de um contrato de Factoring;
- Devedor – que é a pessoa singular ou colectiva sobre quem recai a obrigação de pagar os créditos ao Aderente.

8.10 – LEASING OU LOCAÇÃO FINANCEIRA

É um contrato pelo qual uma Sociedade de *Leasing* (*locador*) põe à disposição de um agente económico (*empresa, empresário em nome individual, organismo da administração pública ou profissional liberal*) um bem de equipamento -*leasing* mobiliário, ou um bem imóvel - *leasing* imobiliário, contra pagamento de uma renda periódica (mensal, trimestral ou semestral).

Durante o período do contrato a “propriedade da coisa” pertence ao locador enquanto o “uso da coisa” pertence ao locatário (posse jurídica *versus* posse económica).

No fim do contrato o locatário pode:

- Restituir o bem ao locador;
- Adquiri-lo por uma importância designada por “valor residual” (valor definido no início do contrato que varia entre 2% e 6% do valor contratual);
- Renovar o contrato de leasing pagando uma renda calculada sobre o valor residual.

Vantagens relativamente às fontes usuais de financiamento:

1. *Financiamento integral (ou quase) e a longo prazo dos investimentos, libertando capital para outras aplicações;*
2. *Abordagem do cliente ao fornecedor, como se se tratasse de compra a p.p.;*
3. *Possibilidade de adequar o prazo às receitas geradas;*
4. *Tratamento contabilístico e fiscal idêntico à de um bem adquirido em condições normais;*
5. *Elimina o risco de cobrança no Fornecedor.*

Inconvenientes relativamente às fontes usuais de financiamento:

1. *Taxa de juro ligeiramente superior, na maioria dos casos;*
2. *Impossibilidade da prestação de garantias reais sobre os bens em regime de locação.*
3. *Incidência de sisa sobre os bens imóveis*

8.11 - LEASEBACK

Caso particular da locação financeira, no qual coincidem as figuras de Fornecedor e Locatário.

Assim uma empresa vende activos a uma Locadora e aluga-os de seguida com opção de compra, financiando-se à custa deles.

9 – CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE PROJECTOS

Até aqui tentou-se definir **o que é** a Gestão Financeira, como elaborar (convenhamos de forma muito superficial) um projecto, explicitando alguns conceitos. Falta definir **quando** um projecto deve ser considerado elegível.

Pelo facto do lucro depender de procedimentos contabilísticos, os Resultados Líquidos não são geralmente uma medida de rendibilidade adequada à avaliação de projectos, razão porque não nos iremos debruçar sobre o **critério contabilístico de avaliação baseado nos resultados**.

Apenas para registo, apresenta-se, sucintamente um dos rácios mais utilizados, na análise, segundo este critério, socorrendo-nos de Brealey (1992) e Barros (1995):

Rácio de rendibilidade do investimento:

$$\frac{\Sigma(\text{Resultados Líquidos} + \text{Enc.Financeiros} + \text{Impostos directos})}{\text{Investimento Líquido}}$$

Deste modo debruçar-nos-emos sobre os seguintes **critérios de avaliação baseados no cash-flow**:

9.1 – PERÍODO DE RECUPERAÇÃO ACTUALIZADO (DISCOUNT PAYBACK)

Atende apenas ao espaço de tempo em que o \sum dos $CF's$ ⁴² leva a recuperar o Io ⁴³.

Segundo este critério, serão preferidos os projectos que permitem recuperar o K ⁴⁴ investido no mais curto espaço de tempo, em detrimento de projectos de carácter estrutural:

$$PRA^{46} = \frac{K - R^{45}}{\frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF's}{(1+i)^{47}}}{n^{48}}}$$

9.2 – VALOR ACTUALIZADO LÍQUIDO (VAL)

Pode ser definido como o somatório dos *cash-flows* líquidos actualizados, relativamente ao investimento inicial:

$$VAL = -Io + \sum_{t=1}^n \frac{CF's}{(1+i)^t}$$

Quando $VAL > 0$ aceita-se o projecto, porque significa que $\sum_{t=1}^n CF's > Io \Rightarrow VAL > 0$, i.e., a contribuição dos $CF's$, actualizados a uma dada taxa de juro (**custo do capital**), fazem com que o VAL seja positivo.

Quando $VAL < 0$ rejeita-se o projecto, porque significa que $\sum_{t=1}^n CF's < Io \Rightarrow VAL < 0$, i.e., a contribuição dos $CF's$, actualizados a uma dada taxa de juro (custo do capital), fazem com que o VAL seja negativo..

O VAL é um critério eficiente em todas as situações de comparação de projectos alternativos.

Em investimentos cuja realização se repete no fim da sua vida útil, o VAL pode ser facilmente adaptado a fim de se avaliar a situação mais vantajosa. Neste caso determinar-se-ia o VAL através do método do custo equivalente, escolhendo-se o projecto com o VAL mais elevado.

9.3 – TAXA INTERNA DE RENDIBILIDADE (TIR)

Trata-se de uma taxa de actualização que implica a recuperação total do investimento, durante a vida económica do projecto, mais um rendimento adicional, calculado sobre o investimento não recuperado sobre a vida económica do projecto.

⁴² Somatório dos *Cash-Flows*

⁴³ Investimento inicial

⁴⁴ Capital

⁴⁵ Valor Residual

⁴⁶ Payback period

⁴⁷ período de actualização dos $CF's$

⁴⁸ período de vida útil

Trata-se de um indicador de rentabilidade, cujo valor relativo (i^*), para ser considerado satisfatório, deve ser superior à taxa barreira (i), que representa o custo do capital⁴⁹ investido. Assim:

$$\text{TIR} = i^* \Rightarrow \text{VAL} = 0$$

9.4 – ÍNDICE DE RENDIBILIDADE

Define-se como o rácio entre os VA's⁵⁰ da série de CF's gerados pelo projecto e o valor do capital investido:

$$\text{IR} = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{\text{CF's}}{(1+i)^t} + \frac{R}{(1+i)^t}}{\sum_{t=k}^{o51} \frac{K}{(1+i)^t}}$$

O investimento deve ser realizado quando $\text{IR} > 1$, o que corresponde à situação análoga do $\text{VAL} > 0$.

Quando existem restrições dos meios de financiamento o IR permite ordenar os projectos por ordem decrescente quanto à eficiência na utilização do Capital.

Nunca se deve utilizar quando estamos perante alternativas mutuamente exclusivas, devendo, neste caso, a escolha ser feita com base no custo de oportunidade do capital (**TIR**).

10 – ANÁLISE DO RISCO

O risco de investir deriva das rentabilidades futuras serem imprevisíveis, pois são determinadas com base nos **CF's** previsionais.

A *sensibilidade* da rentabilidade de um investimento é conhecida como **beta** do investimento.

As diferentes rubricas que nos levam à determinação do VAL do projecto não apresentam valores certos mas sim as melhores estimativas possíveis.

Ao trabalhar-se com valores previsionais, as estimativas estão sempre presentes. Deve haver rigor para saber quais os efeitos dos valores reais sobre os valores previstos.

Dos métodos conhecidos, para aferir dos possíveis efeitos sobre os hipotéticos desvios que se verifiquem, um dos mais utilizados é a **análise de sensibilidade**. Dele nos ocuparemos de seguida.

10.1 – ANÁLISE DE SENSIBILIDADE (AS)

Define-se como a determinação dos efeitos sobre o **VAL** e sobre a **TIR** dos projectos, de uma dada variação relativamente aos valores inicialmente previstos, de uma das variáveis do projecto.

⁴⁹ Custo de Capital ou Custo de Oportunidade, representa a perda da não utilização dos recursos (meios financeiros) “consumidos” no projecto, na melhor alternativa disponível ou, por outras palavras: Custo de Capital ou Custo de Oportunidade, é a taxa de rentabilidade da melhor alternativa de todas as oportunidades de investimento que se oferecem à empresa.

⁵⁰ Valores actualizados

⁵¹ o - corresponde ao último período em que vai ocorrer investimento de capital.

A **AS** permite detectar os limites que as variáveis podem apresentar para que o projecto não revele uma rendibilidade negativa.

Das variáveis mais utilizadas, merecem-nos especial destaque, aquelas que representam maior probabilidade de risco, a saber: o preço de venda dos produtos; o CMVC⁵²; o preço dos consumos energéticos; o grau de utilização da capacidade instalada.

A **AS** deve ser no entanto utilizada com muito cuidado, pois não estabelece a relação existente entre as variáveis, limitando-se à expressão dos fluxos de tesouraria, numa situação de *ceteris paribus*⁵³. Como é sabido a correlação/interdependência pode distorcer os resultados de qualquer processo econométrico.

⁵² Custo das mercadorias vendidas ou das matérias consumidas

⁵³ Todo o resto permanecendo constante, i.e. as variáveis são testadas de *per si*.

ANEXOS

ANEXO I
Rácios e conceitos sobre rácios

Anexo: Rácios Económico-Financeiros

O quadro seguinte pretende sintetizar os conceitos utilizados ao nível dos Rácios Económico-Financeiros. Os indicadores apresentados a seguir reflectem sobretudo o resultado do quociente entre duas grandezas, explicadas noutros Anexos.

Quadro V – Rácios Económico-Financeiros

CONCEITO DESCRIÇÃO/CORRESPONDÊNCIA COM O POC

CRESCIMENTO E INVESTIMENTO
1 Taxa de variação das vendas e prestações de serviços %

Numerador:

Variação das vendas e prestações de serviços

Denominador:

Vendas e prestações de serviços do ano anterior

Vendas e prestações de serviços (vide Demonstração dos Resultados)

2 Taxa de variação do valor acrescentado

bruto (VAB) %

Numerador:

Variação do VAB

Denominador:

VAB do ano anterior, em valor absoluto

VAB (vide Demonstração dos Resultados)

3 Taxa de investimento % **Numerador:**

+ Investimento em activos fixos: aquisições registadas nas contas POC

41 *Investimentos financeiros*

42 *Imobilizações corpóreas*

43 *Imobilizações incorpóreas*

44 *Imobilizações em curso*

+ Variação das necessidades/recursos de fundo de maneo

Necessidades(+)/Recursos(-) de fundo de maneo (vide Balanço Funcional)

Denominador:

Total de rendimentos (vide *Demonstração dos Resultados*) (se>0)

4 Taxa de cobertura por autofinanciamento % **Numerador:**

Autofinanciamento (vide *Demonstração dos Resultados*)

Denominador:

+ Investimento em activos fixos: aquisições registadas nas contas POC

41 *Investimentos financeiros*

42 *Imobilizações corpóreas*

43 *Imobilizações incorpóreas*

44 *Imobilizações em curso*

+ Variação das necessidades (recursos) de fundo de maneo (se>0)

Necessidades (recursos) de fundo de maneo (vide Balanço Funcional)

(continua)

Caderno de Apoio aos Quadros do Sector / Quadros da Empresa e do Sector

54 Banco de Portugal | Central de Balanços | Dezembro 2009

Quadro V – Rácios Económico-Financeiros (continuação)

CONCEITO DESCRIÇÃO/CORRESPONDÊNCIA COM O POC

RENDIBILIDADE

5 Rendibilidade dos capitais próprios % **Numerador:**

88 Resultado líquido do exercício

Denominador:

Capital próprio (vide *Balanço Funcional*) (se>0)

6 Rendibilidade operacional do activo % **Numerador:**

81 Resultados operacionais

Denominador:

Activo líquido:

+ *Total de aplicações (vide Balanço Funcional)*

- *Amortizações e ajustamentos acumulados:*

+ 19 *Ajustamentos de aplicações de tesouraria*

+ 28 *Ajustamentos de dívidas a receber*

+ 39 *Ajustamentos de existências*

+ 48 *Amortizações acumuladas*

+ 49 *Ajustamentos de investimentos financeiros*

7 Rotação do activo líquido (nº de vezes) **Numerador:**

Vendas e prestações de serviços (vide *Demonstração dos Resultados*)

Denominador:

Activo líquido:

+ *Total de aplicações (vide Balanço Funcional)*

- *Amortizações e ajustamentos acumulados:*

+ 19 *Ajustamentos de aplicações de tesouraria*

+ 28 *Ajustamentos de dívidas a receber*

+ 39 *Ajustamentos de existências*

+ 48 *Amortizações acumuladas*

+ 49 *Ajustamentos de investimentos financeiros*

8 Rendibilidade operacional das vendas % **Numerador:**

81 Resultados operacionais

Denominador:

Vendas e prestações de serviços (vide *Demonstração dos Resultados*)

9=10x11 Efeito de alavanca financeira Efeito dos juros suportados (vide conceito 10)

x Efeito do endividamento (vide conceito 11)

10 Efeito dos juros suportados **Numerador:**

83 Resultados correntes (se>0)

Denominador:

81 Resultados operacionais (se>0)

(continua)

Cademo de Apoio aos Quadros do Sector / Quadros da Empresa e do Sector

Banco de Portugal | Central de Balanços | Dezembro 2009 55

Quadro V – Rácios Económico-Financeiros (continuação)

CONCEITO DESCRIÇÃO/CORRESPONDÊNCIA COM O POC

11 Efeito do endividamento **Numerador:**

Activo líquido:

+ *Total de aplicações (vide Balanço Funcional)*

- *Amortizações e ajustamentos acumulados:*

+ 19 *Ajustamentos de aplicações de tesouraria*

+ 28 *Ajustamentos de dívidas a receber*

+ 39 *Ajustamentos de existências*

+ 48 *Amortizações acumuladas*

+ 49 *Ajustamentos de investimentos financeiros*

Denominador:

Capital próprio (vide *Balanço Funcional*) (se>0)

12 Efeito dos resultados extraordinários **Numerador:**

85 Resultados antes de impostos (se>0)

Denominador:

83 Resultados correntes (se>0)

13 Efeito fiscal **Numerador:**

88 Resultado líquido do exercício (se>0)

Denominador:

85 Resultados antes de impostos (se>0)

14 Rendibilidade económica bruta % **Numerador:**

Resultado económico bruto (vide *Demonstração dos Resultados*)

Denominador:

Soma (se>0) de:

+ *Imobilizações corpóreas:*

+ 42 *Imobilizações corpóreas*

+ 441/6 *Imobilizações em curso - Obras em curso (parte relativa a imobilizações corpóreas)*

+ 448 *Adiantamentos por conta de imobilizações corpóreas*

+ *Necessidades(+)/Recursos(-) de fundo de manei (vide Balanço Funcional)*

15 Taxa de valor acrescentado bruto (VAB) % **Numerador:**

VAB (vide *Demonstração dos Resultados*)

Denominador:

Proveitos de exploração:

+ *Vendas e prestações de serviços (vide Demonstração dos Resultados)*

+ *Varição da produção (vide Demonstração dos Resultados)*

+ 74 *Subsídios à exploração*

+ 75 *Trabalhos para a própria empresa*

(continua)

Cademo de Apoio aos Quadros do Sector / Quadros da Empresa e do Sector

56 Banco de Portugal | Central de Balanços | Dezembro 2009

Quadro V – Rácios Económico-Financeiros (continuação)

CONCEITO DESCRIÇÃO/CORRESPONDÊNCIA COM O POC

LIQUIDEZ

16 Liquidez geral % **Numerador:**

+ *Existências (vide Balanço Funcional)*

+ *Disponibilidades e títulos negociáveis (vide Balanço Funcional)*

+ *Dívidas de terceiros de curto prazo:*

+ *Clientes (vide Balanço Funcional)*

- + Outros activos de exploração (vide *Balanço Funcional*)
- + 221 Fornecedores, c/c (activo)
- + 25 Accionistas (sócios) (activo)
- + 2619 Adiantamentos a fornecedores de imobilizado
- + 262 Pessoal (activo)
- + 266 Obrigacionistas
- + 267 Consultores, assessores e intermediários (activo)
- + 268 Devedores e credores diversos (activo)

Denominador:

Dívidas a terceiros de curto prazo:

- + Recursos cíclicos de exploração (vide *Balanço Funcional*)
- + 12 Depósitos à ordem (passivo)
- + 211 Clientes, c/c (passivo)
- + 23 Empréstimos obtidos
- + 25 Accionistas (sócios) (passivo)
- + 2611 Fornecedores de imobilizado, c/c
- + 2612 Fornecedores de imobilizado - Títulos a pagar
- + 262 Pessoal (passivo)
- + 263 Sindicatos
- + 264 Subscritores de capital (passivo)
- + 265 Credores por subscrições não liberadas
- + 267 Consultores, assessores e intermediários (passivo)
- + 268 Devedores e credores diversos (passivo)

17 Liquidez reduzida % **Numerador:**

- + Disponibilidades e títulos negociáveis (vide *Balanço Funcional*)
- + Dívidas de terceiros de curto prazo:
- + Clientes (vide *Balanço Funcional*)
- + Outros activos de exploração (vide *Balanço Funcional*)
- + 221 Fornecedores, c/c (activo)
- + 25 Accionistas (sócios) (activo)
- + 2619 Adiantamentos a fornecedores de imobilizado
- + 262 Pessoal (activo)
- + 266 Obrigacionistas
- + 267 Consultores, assessores e intermediários (activo)
- + 268 Devedores e credores diversos (activo)

(continua)

(continua)

Caderno de Apoio aos Quadros do Sector / Quadros da Empresa e do Sector
Banco de Portugal | Central de Balanços | Dezembro 2009 57

Quadro V – Rácios Económico-Financeiros (continuação)**CONCEITO DESCRIÇÃO/CORRESPONDÊNCIA COM O POC**17 Liquidez reduzida % (continuação) **Denominador:**

Dívidas a terceiros de curto prazo:

- + Recursos cíclicos de exploração (vide *Balanço Funcional*)
- + 12 Depósitos à ordem (passivo)
- + 211 Clientes, c/c (passivo)
- + 23 Empréstimos obtidos
- + 25 Accionistas (sócios) (passivo)
- + 2611 Fornecedores de imobilizado, c/c
- + 2612 Fornecedores de imobilizado - Títulos a pagar
- + 262 Pessoal (passivo)
- + 263 Sindicatos
- + 264 Subscritores de capital (passivo)
- + 265 Credores por subscrições não liberadas
- + 267 Consultores, assessores e intermediários (passivo)
- + 268 Devedores e credores diversos (passivo)

ESTRUTURA FINANCEIRA18 Autonomia financeira % **Numerador:**Capital próprio (vide *Balanço Funcional*)**Denominador:**

Activo líquido:

- + Total de aplicações (vide *Balanço Funcional*)
- Amortizações e ajustamentos acumulados:
- + 19 Ajustamentos de aplicações de tesouraria
- + 28 Ajustamentos de dívidas a receber
- + 39 Ajustamentos de existências
- + 48 Amortizações acumuladas
- + 49 Ajustamentos de investimentos financeiros

19 Cobertura do imobilizado % **Numerador:**

- + Recursos próprios (vide *Balanço Funcional*)
- + Recursos alheios estáveis (vide *Balanço Funcional*)

Denominador:

Valores imobilizados brutos:

- + 41 *Investimentos financeiros*
- + 42 *Imobilizações corpóreas*
- + 43 *Imobilizações incorpóreas*
- + 44 *Imobilizações em curso*
- + 25 *Accionistas (sócios) (activo)*

(continua)

Cademo de Apoio aos Quadros do Sector / Quadros da Empresa e do Sector
58 Banco de Portugal | Central de Balanços | Dezembro 2009

Quadro V – Rácios Económico-Financeiros (continuação)

CONCEITO DESCRIÇÃO/CORRESPONDÊNCIA COM O POC

20 Cobertura das aplicações de médio e longo

prazo %

Numerador:

- + Recursos próprios (vide *Balanço Funcional*)
- + Recursos alheios estáveis (vide *Balanço Funcional*)

Denominador:

- + Valores imobilizados brutos:
- + 41 *Investimentos financeiros*
- + 42 *Imobilizações corpóreas*
- + 43 *Imobilizações incorpóreas*
- + 44 *Imobilizações em curso*
- + 25 *Accionistas (sócios) (activo)*
- + Necessidades de fundo de maneo (vide *Balanço Funcional*) (se>0)

21 Taxa de endividamento % **Numerador:**

- + Recursos alheios estáveis (vide *Balanço Funcional*)
- + Tesouraria passiva (vide *Balanço Funcional*)

Denominador:

Recursos próprios (vide *Balanço Funcional*) (se>0)

ACTIVIDADE

22 Margem bruta dos proveitos de exploração % **Numerador:**

- + Proveitos de exploração:
- + *Vendas e prestações de serviços (vide Demonstração dos Resultados)*
- + *Variação da produção (vide Demonstração dos Resultados)*
- + 74 *Subsídios à exploração*
- + 75 *Trabalhos para a própria empresa*
- 61 *Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas*

Denominador:

Proveitos de exploração:

- + *Vendas e prestações de serviços (vide Demonstração dos Resultados)*
- + *Variação da produção (vide Demonstração dos Resultados)*
- + 74 *Subsídios à exploração*
- + 75 *Trabalhos para a própria empresa*

23 Prazo médio de recebimentos (nº de dias) **Numerador:**

Clientes (vide *Balanço Funcional*)

x 365 dias

Denominador:

Vendas e prestações de serviços (vide *Demonstração dos Resultados*)

24 Prazo médio de pagamentos (nº de dias) **Numerador:**

Fornecedores (vide *Balanço Funcional*)

x 365 dias

Denominador:

- + Compras:
- + 312 *Mercadorias*
- + 316 *Matérias-primas, subsidiárias e de consumo*
- + 62 *Fornecimentos e serviços externos*

(continua)

Cademo de Apoio aos Quadros do Sector / Quadros da Empresa e do Sector
Banco de Portugal | Central de Balanços | Dezembro 2009 59

Quadro V – Rácios Económico-Financeiros (continuação)

CONCEITO DESCRIÇÃO/CORRESPONDÊNCIA COM O POC

25 Rotação das existências (nº de vezes) **Numerador:**

Vendas e prestações de serviços (vide *Demonstração dos Resultados*)

Denominador:

Existências (vide *Balanço Funcional*)

26 Rotação das necessidades de fundo de

maneo (nº de vezes)

Numerador:

Vendas e prestações de serviços (vide *Demonstração dos Resultados*)

Denominador:

Necessidades de fundo de maneio (vide *Balanço Funcional*) (se>0)

TÉCNICOS

27 Coeficiente VAB / Imobilizado corpóreo

(euros)

Numerador:

VAB (vide *Demonstração dos Resultados*)

Denominador:

Imobilizações corpóreas:

+ 42 *Imobilizações corpóreas*

+ 441/6 *Imobilizações em curso - Obras em curso (parte relativa a imobilizações corpóreas)*

+ 448 *Adiantamentos por conta de imobilizações corpóreas*

28 Coeficiente VAB / Custos com o pessoal

(euros)

Numerador:

VAB (vide *Demonstração dos Resultados*)

Denominador:

64 Custos com o pessoal

29 Coeficiente capital / Custos com o pessoal

(euros)

Numerador:

Imobilizações corpóreas:

+ 42 *Imobilizações corpóreas*

+ 441/6 *Imobilizações em curso - Obras em curso (parte relativa a imobilizações corpóreas)*

+ 448 *Adiantamentos por conta de imobilizações corpóreas*

Denominador:

64 Custos com o pessoal

REPARTIÇÃO DE RENDIMENTOS

30 Repartição de rendimentos – Pessoal % **Numerador:**

+ 64 Custos com o pessoal

- 645 Encargos sobre remunerações

Denominador:

Total de rendimentos (vide *Demonstração dos Resultados*) (se>0)

31 Repartição de rendimentos – Bancos e

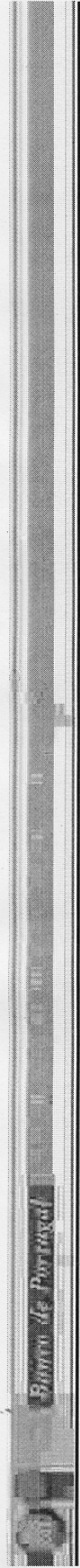
outros financiadores %

Numerador:

681 Juros suportados

Denominador:

Total de rendimentos (vide *Demonstração dos Resultados*) (se>0)



Ano 2008
 Empresa
 Sector 17212 - Fabricação de outras embalagens de papel e de cartão | Todas as dimensões

EMPRESA

Firma:
 CAE (Rev.3): 17212 - Fabricação de outras embalagens de papel e de cartão
 Classe de Dimensão: Pequenas empresas

SECTOR

CAE (Rev.3): 17212 - Fabricação de outras embalagens de papel e de cartão
 Classe de Dimensão: Todas as dimensões

DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO SECTOR

Localização das empresas	Nº de Empresas	Nº de Pessoas ao Serviço	Vendas e Prestações de Serviços
Porto	34%	90%	95%
Aveiro	23%	90%	95%
Braga	13%	85%	85%
Outras localizações	30%		

Natureza jurídica	Nº de Pessoas ao Serviço	Vendas e Prestações de Serviços
Sociedade por Quotas	90%	95%
Sociedade Anónima	90%	95%
Sociedade Irregular	85%	85%

REPRESENTATIVIDADE DAS EMPRESAS DO SECTOR (*)

Exercício	Número de Empresas Participantes	Nº de Empresas	Nº de Pessoas ao Serviço	Vendas e Prestações de Serviços
2006	163	90%	95%	95%
2007	158	85%	90%	95%
2008	154	80%	85%	85%

(*) Em relação aos valores estimados para o universo.

INDICADORES DE SÍNTESE

	Valores da Empresa (**)			Valores Médios do Sector (**) (1)		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Activo de exploração (em euros)						
Capital próprio (em euros)						
Resultado líquido do exercício (em euros)						
Vendas e prestações de serviços (em euros)						
Valor acrescentado bruto (em euros)						
Nº de pessoas ao serviço						

Nota: O Capital próprio encontra-se expurgado do saldo da conta 264 - Subscritores de capital.
 (***) A comparabilidade entre os valores da empresa e os valores médios do sector/classe de dimensão acima identificados encontra-se assegurada apenas para o ano mais recente. Esses valores não são comparáveis para os anos anteriores quando, por exemplo, a empresa efectuou uma mudança de CAE ou de classe de dimensão, ou quando, por motivos de confidencialidade, o nível de agregação do sector (CAE/classe de dimensão) não corresponde ao do último ano representado.
 (1) Os valores médios do sector são afectados pelo número de empresas participantes, pelo que deve ser tomada em consideração, na sua análise, a representatividade evidenciada no quadro em cima.



Ano 2008

Empresa

Sector

17212 - Fabricação de outras embalagens de papel e de cartão | Todas as dimensões

RÁCIOS ECONÓMICO-FINANCEIROS

(Continua)

	2006				2007				2008				
	Sector (quartis)		Sector (quartis)		Sector (quartis)		Sector (quartis)		Sector (quartis)		Sector (quartis)		
	Q1	Q2	Q3	Q3	Empresa	Q1	Q2	Q3	Q3	Empresa	Q1	Q2	Q3
Crescimento e Investimento													
Taxa de variação das vendas e prestações de serviços %	-10,82	-8,12	1,99	15,72	9,79	-5,59	7,61	19,67	6,40	-10,29	0,67	11,12	
Taxa de variação do valor acrescentado bruto (VAB) %	-25,65	-14,78	0,30	18,15	32,63	-6,99	6,40	26,17	-23,73	-15,77	1,17	15,36	
Taxa de investimento %	136,16	-4,39	26,23	58,91	33,63	0,77	21,79	53,16	62,31	-21,06	11,30	47,56	
Taxa de cobertura por autofinanciamento %	23,25	7,94	35,27	86,04		8,39	31,07	93,12		11,40	35,89	84,29	
Rendibilidade													
Rendibilidade dos capitais próprios %	1,83	0,14	5,72	13,48	1,57	0,35	4,44	13,66	-9,02	0,40	3,33	12,15	
Rendibilidade operacional do activo %	-1,42	-0,71	2,84	6,22	2,44	-1,26	2,96	5,41	0,02	-0,38	2,83	6,36	
Rotação do activo líquido (nº de vezes)	0,55	0,66	1,01	1,47	0,57	0,65	1,02	1,41	0,64	0,64	1,06	1,46	
Rendibilidade operacional das vendas %	-2,56	-0,65	3,03	6,05	4,24	-0,59	2,90	5,87	0,02	0,02	2,84	6,59	
Efeito de alavanca financeira	0,00	0,00	1,13	2,51	-0,04	0,00	1,06	2,37		0,00	1,18	2,18	
Efeito dos juros suportados		0,17	0,56	0,86		-0,02	0,15	0,82		0,12	0,35	0,81	
Efeito do endividamento	2,62	2,33	4,37	7,94	2,73	2,35	3,99	7,61	2,66	2,33	3,71	6,95	
Efeito dos resultados extraordinários	-0,32	0,63	0,98	1,05	-20,30	0,71	0,98	1,03		0,54	0,97	1,00	
Efeito fiscal	0,92	0,67	0,73	0,88	0,72	0,68	0,74	0,84		0,62	0,73	0,85	
Rendibilidade económica bruta %	3,99	1,04	7,07	13,51	7,24	2,35	7,67	12,16	4,01	1,48	7,93	12,54	
Taxa de valor acrescentado bruto (VAB) %	36,74	20,10	27,81	37,49	41,38	19,57	28,24	38,36	30,45	18,60	27,85	38,02	
Liquidez													
Liquidez geral %	230,94	78,28	114,65	174,43	191,56	79,01	109,38	161,84	140,23	80,39	118,37	170,18	
Liquidez reduzida %	168,43	53,26	91,78	140,87	123,77	49,04	86,65	133,53	91,49	52,54	91,28	136,41	
Estrutura financeira													
Autonomia financeira %	38,16	4,43	18,73	37,46	36,65	3,77	21,18	35,46	37,66	3,40	20,92	37,66	
Cobertura do imobilizado %	113,97	76,95	113,97	156,68	108,22	69,94	112,56	159,98	105,58	73,92	110,87	151,76	
Cobertura das aplicações de médio-longo prazo %	92,46	72,25	91,00	103,22	89,86	70,45	87,42	106,37	89,50	67,15	88,46	108,05	
Taxa de endividamento %	58,92	23,18	57,05	107,47	55,24	20,48	62,47	118,99	52,66	18,71	56,02	111,60	

Nota: Após a ordenação dos valores individuais dos rácios por ordem crescente, a qual permite salientar as posições mais significativas da distribuição, obtêm-se:
 Q1 = 1º Quartil ou Quartil inferior; valor central da primeira semi-série da distribuição;
 Q2 = 2º Quartil ou Mediana; valor central da distribuição;
 Q3 = 3º Quartil ou Quartil superior; valor central da segunda semi-série da distribuição.



Ano 2008

Empresa

Sector 17212 - Fabricação de outras embalagens de papel e de cartão | Todas as dimensões

RÁCIOS ECONÓMICO-FINANCEIROS

(Continuação)

Actividade	2006			2007			2008					
	Sector (quantis)			Sector (quantis)			Sector (quantis)					
	Empresa	Q1	Q2	Q3	Empresa	Q1	Q2	Q3	Empresa	Q1	Q2	Q3
Margem bruta dos proventos de exploração %	49,97	33,67	42,62	53,21	51,94	31,80	42,08	55,33	42,30	31,17	40,99	55,74
Prazo médio de recebimentos (nº de dias)	163,00	92,50	127,50	172,00	143,00	94,00	125,00	163,00	111,00	86,00	119,00	162,00
Prazo médio de pagamentos (nº de dias)	80,00	82,00	124,00	179,00	94,00	83,00	117,00	156,00	69,00	81,00	115,50	171,00
Rotacão das existências (nº de vezes)	6,12	4,87	10,13	21,93	5,12	4,74	11,66	21,19	4,87	4,52	9,79	20,98
Rotacão das necessidades de fundo de manio (nº de vezes)	2,05	2,03	3,51	6,42	2,35	2,22	3,89	6,56	2,84	2,49	3,79	8,08
Técnicos												
Coefficiente VAB / Imobilizado corpóreo (euros)	0,17	0,20	0,36	0,77	0,21	0,22	0,39	0,77	0,16	0,20	0,35	0,70
Coefficiente VAB / Custos com o pessoal (euros)	1,41	1,07	1,37	1,73	1,71	1,11	1,37	1,71	1,42	1,06	1,37	1,62
Coefficiente capital / Custos com o pessoal (euros)	7,46	1,38	3,09	5,48	7,14	1,54	3,18	5,11	8,79	1,49	3,18	5,45
Repartição de rendimentos												
Repartição de rendimentos - Pessoal %	48,70	43,21	57,47	71,26	46,60	44,90	57,20	70,92	54,86	44,29	58,28	70,72
Repartição de rendimentos - Bancos e outros financiadores %	5,59	0,88	4,79	8,80	9,83	1,46	5,84	13,21	15,58	1,15	6,23	10,44
Repartição de rendimentos - Estado %	1,07	0,07	1,07	2,56	1,07	0,11	1,06	3,25	0,89	0,18	1,20	2,99
Repartição de rendimentos - Accionistas (sócios) %												
Repartição de rendimentos - Empresa (autofinanciamento) %	31,65	3,05	17,75	33,39	31,15	3,06	16,35	31,04	11,14	3,38	14,65	29,27
Repartição de rendimentos - Restantes %	12,99	11,83	15,53	19,50	11,35	11,95	15,58	21,66	17,54	12,39	16,61	22,37

Nota: Após a ordenação dos valores individuais dos rácios por ordem crescente, a qual permite salientar as posições mais significativas da distribuição, obtêm-se:

Q1 = 1º Quartil ou Quartil inferior: valor central da primeira semi-série da distribuição;

Q2 = 2º Quartil ou Mediana: valor central da distribuição;

Q3 = 3º Quartil ou Quartil superior: valor central da segunda semi-série da distribuição.



Ano 2008

Empresa

Sector 17212 - Fabricação de outras embalagens de papel e de cartão | Todas as dimensões

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS

(Continua)

(Valores em Euros)

	2006		2007		2008	
	Empresa	Média do Sector	Empresa	Média do Sector	Empresa	Média do Sector
CUSTOS E PERDAS						
Custos e perdas operacionais						
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas						
Fornecimentos e serviços externos						
Impostos						
Custos com o pessoal						
Ajustamentos e provisões						
Amortizações do imobilizado corpóreo e incorpóreo						
Outros custos e perdas operacionais						
Custos e perdas financeiros						
Amortizações e ajustamentos de aplicações e investimentos financeiros						
Juros suportados						
Custos e perdas extraordinários						
Imposto sobre o rendimento						
<i>Por memória:</i>						
Consumos intermédios						
Compras de bens e serviços ao exterior						
PROVEITOS E GANHOS						
Proveitos e ganhos operacionais						
Vendas e prestações de serviços						
Proveitos suplementares						
Subsídios à exploração						
Trabalhos para a própria empresa						
Variação da produção						
Outros proveitos e ganhos operacionais						
Proveitos e ganhos financeiros						
Proveitos e ganhos extraordinários						
<i>Por memória:</i>						
Produção						
Vendas e prestações de serviços ao exterior						

Ano 2008

Empresa

Sector

17212 - Fabricação de outras embalagens de papel e de cartão | Todas as dimensões

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS

(Continuação)

(Valores em Euros)

	2006		2007		2008	
	Empresa	Média do Sector	Empresa	Média do Sector	Empresa	Média do Sector
RESULTADOS ECONÓMICOS DE ACTIVIDADE						
Valor acrescentado bruto (VAB)						
Resultado económico bruto						
Resultado económico líquido						
Resultados operacionais						
Resultados financeiros						
Resultados correntes						
Resultados extraordinários						
Resultados antes de impostos						
Resultado líquido do exercício						
<i>Por memória:</i>						
Autofinanciamento						
Meios libertos totais						
Total de rendimentos						



Ano 2008

Empresa

Sector 17212 - Fabricação de outras embalagens de papel e de cartão | Todas as dimensões

BALANÇO FUNCIONAL

(Valores em Euros)

	2006		2007		2008	
	Empresa	Média do Sector	Empresa	Média do Sector	Empresa	Média do Sector
TOTAL DE APLICAÇÕES						
Activos estáveis						
Imobilizações de exploração						
Outros activos estáveis						
Necessidades cíclicas de exploração						
Existências						
Clientes						
Outros activos de exploração						
Tesouraria activa						
Disponibilidades e títulos negociáveis						
Outros activos, excepto relacionados com a exploração						
Por memória: Activos de exploração						
TOTAL DE RECURSOS						
Recursos próprios						
Capital próprio						
Total de amortizações, ajustamentos e provisões						
Recursos alheios estáveis						
Empréstimos por obrigações e títulos de participação a médio e longo prazo						
Dividas a instituições de crédito a médio e longo prazo						
Outros credores, excepto relacionados com a exploração						
Recursos cíclicos de exploração						
Fornecedores						
Estado e outros entes públicos						
Outros passivos de exploração						
Tesouraria passiva						
Dividas a instituições de crédito de curto prazo						
Empréstimos por obrigações e títulos de participação de curto prazo						
Outros passivos, excepto relacionados com a exploração						
EQUILIBRIO FINANCEIRO						
Fundo de maneo						
Necessidades(+)/Recursos(-) de fundo de maneo						
Tesouraria líquida						

Nota: O Capital próprio encontra-se expurgado do saldo da conta 264 - Subscritores de capital.

17212 - Fabricação de outras embalagens de papel e de cartão | Todas as dimensões

MAPA DE ORIGENS E DE APLICAÇÕES DE FUNDOS (DEMONSTRAÇÃO DA ORIGEM E DA APLICAÇÃO DE FUNDOS)
 (Segundo a Metodologia do Plano Oficial de Contabilidade)

(Valores em Euros)

	2006		2007		2008	
	Empresa	Média do Sector	Empresa	Média do Sector	Empresa	Média do Sector
TOTAL - ORIGENS DE FUNDOS						
<i>Origens internas</i>						
Resultado líquido do exercício						
Amortizações						
Variação de ajustamentos e provisões						
<i>Origens externas</i>						
<i>Aumentos dos capitais próprios</i>						
Aumentos de capital e de prestações suplementares						
Outros aumentos líquidos						
<i>Movimentos financeiros a médio e longo prazo</i>						
Diminuições de investimentos financeiros						
Diminuições de dívidas de terceiros a médio e longo prazo						
Aumentos de dívidas a instituições de crédito a médio e longo prazo						
Aumentos de outras dívidas a terceiros a médio e longo prazo						
<i>Diminuições de imobilizações</i>						
Cessão de imobilizações						
Diminuições dos fundos circulantes						
TOTAL - APLICAÇÃO DE FUNDOS						
<i>Distribuições</i>						
Distribuição por aplicação de reservas						
<i>Diminuições dos capitais próprios</i>						
Diminuições de capital e de prestações suplementares						
<i>Movimentos financeiros a médio e longo prazo</i>						
Aumentos de investimentos financeiros						
Diminuições das dívidas a instituições de crédito a médio e longo prazo						
Diminuições de outras dívidas a terceiros a médio e longo prazo						
Aumentos das dívidas de terceiros a médio e longo prazo						
<i>Aumentos de imobilizações</i>						
Trabalhos para a própria empresa						
Aquisição de terrenos e recursos naturais						
Aquisição de edifícios e outras construções						
Aquisição de equipamento básico						
Aquisição de outras imobilizações						
Aumento dos fundos circulantes						

Nota: Eventuais desequilíbrios entre as Origens e as Aplicações de Fundos devem-se a discrepâncias no reporte das empresas ainda não totalmente eliminadas.

Ano 2008

Empresa

Sector

17212 - Fabricação de outras embalagens de papel e de cartão | Todas as dimensões

MAPA DE ORIGENS E DE APLICAÇÕES DE FUNDOS (DEMONSTRAÇÃO DAS VARIACIONES DOS FUNDOS CIRCULANTES)

(Segundo a Metodologia do Plano Oficial de Contabilidade)

(Valores em Euros)

	2006		2007		2008	
	Empresa	Média do Sector	Empresa	Média do Sector	Empresa	Média do Sector
Aplicações dos fundos circulantes						
Aumentos das existências						
Aumentos das dívidas de terceiros de curto prazo						
Diminuições das dívidas a terceiros de curto prazo						
Aumentos das disponibilidades						
Diminuições dos fundos circulantes						
Origens dos fundos circulantes						
Diminuições das existências						
Diminuições das dívidas de terceiros de curto prazo						
Aumentos das dívidas a terceiros de curto prazo						
Diminuições das disponibilidades						
Aumentos dos fundos circulantes						

Ano 2008

Empresa

Sector 172 - Fabricação de papel e de cartão canelados e de artigos de papel e de cartão

RÁCIOS SECTORIAIS EUROPEUS

(Continua)

	Áustria				Bélgica				Espanha				
	Exercício: 2007				Exercício: 2007				Exercício: 2007				
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
Rendibilidade													
Rendibilidade dos capitais próprios %	7,66	14,60	29,90		-1,20	7,56	17,88		1,44	5,77	14,82		
Rotação do activo líquido (nº de vezes)	1,05	1,32	1,99		0,96	1,38	1,88		0,87	1,18	1,75		
Rendibilidade operacional das vendas %	6,95	11,99	15,45		3,05	7,68	12,22		4,20	7,22	11,31		
Taxa de valor acrescentado bruto (VAB)%	26,36	33,95	43,93		19,34	26,72	35,84		23,33	28,98	38,49		
Estrutura financeira													
Autonomia financeira %	22,97	35,87	54,67		13,86	37,31	66,02		17,40	34,92	60,56		
Dívidas a instituições de crédito (total) / Activo total %	7,69	23,68	38,96		0,00	8,74	30,56		3,81	13,18	31,75		
Dívidas a instituições de crédito a médio e longo prazo / Activo total %	0,00	4,36	16,57		0,00	2,04	18,29		0,00	4,68	14,39		
Dívidas a terceiros de curto prazo / Activo total %	17,67	29,90	44,66		21,32	39,23	59,47		28,28	42,87	60,86		
Estrutura de Activo													
Investimentos financeiros / Activo total %	0,29	1,64	6,42		0,00	0,02	0,54		0,00	0,14	1,09		
Imobilizações corpóreas / Activo total %	25,23	41,55	48,44		6,52	25,98	43,68		12,02	25,83	42,22		
Disponibilidades / Activo total %	0,94	3,36	12,04		0,90	4,98	17,16		1,63	5,74	16,31		
Taxa de cobertura da amostra													
Em relação ao número de empresas (%)	43,82				95,00				11,75				
Em relação ao volume de negócios (%)	59,78				95,00				16,26				
Em relação ao número de pessoas ao serviço (%)	53,91				95,00								

Nota: Rácios extraídos da base de dados "Referências Sectoriais Europeias".

Ano 2008

Empresa

Sector 172 - Fabricação de papel e de cartão canelados e de artigos de papel e de cartão

RÁCIOS SECTORIAIS EUROPEUS

(Continuação)

	França			Itália			Portugal			Empresa
	Exercício: 2007			Exercício: 2007			Exercício: 2007			
	Q1	Q2	Q3	Q1	Q2	Q3	Q1	Q2	Q3	
Rendibilidade										
Rendibilidade dos capitais próprios %	3,84	10,59	21,31	-0,27	3,42	11,55	0,06	4,10	12,36	-9,02
Relação do activo líquido (nº de vezes)	1,36	1,71	2,13	0,95	1,17	1,42	0,57	0,97	1,42	0,64
Rendibilidade operacional das vendas %	3,93	6,68	10,48	3,75	6,68	10,60	2,94	7,44	12,59	9,16
Taxa de valor acrescentado bruto (VAB)%	23,34	30,29	37,98	15,01	20,45	28,44	18,46	27,91	39,20	31,14
Estrutura financeira										
Autonomia financeira %	23,60	40,17	55,63	11,60	22,66	38,50	5,30	21,62	41,87	37,66
Dívidas a instituições de crédito (total) / Activo total %	0,25	5,07	14,91	8,00	25,25	38,55	0,00	5,95	20,05	45,70
Dívidas a instituições de crédito a médio e longo prazo / Activo total %	0,00	1,95	9,00	0,00	5,59	13,13	0,00	0,00	0,00	31,15
Dívidas a terceiros de curto prazo / Activo total %	29,34	42,50	57,78	40,23	55,79	68,64	32,39	57,58	85,53	25,45
Estrutura de Activo										
Investimentos financeiros / Activo total %	0,05	0,65	2,36	0,00	0,03	1,65	0,00	0,00	0,00	0,00
Imobilizações corpóreas / Activo total %	7,34	13,90	24,27	12,74	24,98	35,73	6,74	23,42	43,68	63,93
Disponibilidades / Activo total %	0,93	5,75	16,60	0,31	1,85	6,33	1,22	3,82	11,21	0,45
Taxa de cobertura de amostra										
Em relação ao número de empresas (%)	63,12			21,03			87,56			
Em relação ao volume de negócios (%)	81,67			76,76			87,69			
Em relação ao número de pessoas ao serviço (%)	81,67			91,61			91,61			

Nota: Rácios extraídos da base de dados "Referências Sectoriais Europeias".