



APNOR

ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS DE TRABALHO TEMPORÁRIO EM CONTEXTO DE CRISE ATUAL

Vânia Isabel Rocha Soares

*Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração
do Porto para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo
de Gestão de Empresas*

Orientada por Professor Doutor Eduardo Manuel Lopes Sá e Silva
Coorientada pelo Mestre Adalmiro Álvaro Malheiro de Castro Andrade Pereira

Esta dissertação inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri.

Porto, dezembro de 2014



APNOR

ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS DE TRABALHO TEMPORÁRIO EM CONTEXTO DE CRISE ATUAL

Vânia Isabel Rocha Soares

Orientada por Professor Doutor Eduardo Manuel Lopes de Sá e Silva
Coorientada pelo Mestre Adalmiro Álvaro Malheiro de Castro Andrade Pereira

Porto, dezembro de 2014

Resumo

No contexto atual de crise económica e financeira da economia portuguesa e internacional, marcado por grandes dificuldades, sentidas de uma forma geral por todas as organizações, surge por parte das empresas uma maior reflexão sobre o planeamento estratégico empresarial.

Assim, este estudo tem por objetivo principal determinar até que ponto as estratégias das empresas de trabalho temporário foram alteradas no contexto de crise atual; identificar e caracterizar as estratégias adotadas pelas empresas de trabalho temporário; comparar as estratégias adotadas pelas empresas de trabalho temporário entre si; determinar o impacto da entrada de potenciais concorrentes e visualizar a capacidade de os clientes influenciarem as políticas comerciais das empresas de trabalho temporário.

Para a recolha de dados, optou-se por uma metodologia quantitativa em que o instrumento utilizado foi o questionário no qual, foi submetido a cento e trinta empresas em que se obteve uma taxa de respostas de 17.69%.

Os resultados encontrados evidenciam que as estratégias adotadas pelas empresas de trabalho temporário são, a estratégia de estabilidade (70%), estratégia de diferenciação (65%), estratégia de crescimento (57%), estratégia de liderança em custos (43%), estratégia de redução de despesas (39%), estratégia de foco (35%) estratégia de concentração (9%), estratégias combinadas (9%) e por último estratégias híbridas (4%).

Após as empresas definirem qual a estratégia que melhor permite alcançar os objetivos por si definidos, torna-se muito importante a definição de um modelo de apoio. Neste contexto, através do questionário apresentado às empresas, verifica-se que o modelo de apoio mais utilizado por 39% das empresas em questão é a análise *swot*.

Por fim, com o objetivo de enquadrar o estudo realizado com o tema da investigação, em resposta ao principal objetivo, verifica-se que para 80% das empresas inquiridas o contexto atual de crise económica teve muita influência para a estratégia por si adotada.

Palavras – chave: Tipologias estratégicas, gestão estratégica, crise atual, empresas trabalho temporário.

Abstract

In the current context of economic and financial crisis of Portuguese and international economy, marked by great difficulties experienced in general by all organizations, comes from companies further reflection on the corporate strategic planning.

Thus, this study has the main objective to determine the extent to which the strategies of temporary employment agencies have changed in the context of the current crisis; identify and characterize the strategies adopted by temporary employment agencies; comparing the strategies adopted by temporary employment agencies together; determine the impact of the entry of potential competitors and visualize the ability of customers to influence the commercial policy of temporary employment agencies.

For data collection, we chose a quantitative methodology that the instrument used was a questionnaire in which underwent hundred and thirty companies in which it obtained a rate of 17.69% answers.

Our results show that strategic adopted by temporary employment agencies are stability strategy (70%), differentiation strategy (65%), growth strategy (57%), leadership strategy in costs (43%), expense reduction strategy (39%), focus strategy (35%) concentration strategy (9%), combined strategies (9%) and finally hybrid strategies (4%).

After companies define what strategy best adapted to achieve the goals set for themselves, it is very important to define a support model. In this context, through the questionnaire presented to companies, it turns out that the support model most used by 39% of the companies in question is the SWOT analysis.

Finally, in order to frame the study of the subject of the investigation, in response to the main objective, it turns out that for 80% of the firms surveyed the current economic crisis had much influence on the strategy you adopted.

Key - words: strategic typologies, strategic management, the current crisis, temporary employment companies.

Resumen

En el contexto actual de la crisis económica y financiera, portuguesa e internacional, marcada por grandes dificultades que se han sentido de forma general por todas las organizaciones, nace por parte de las empresas una mayor reflexión sobre el planteamiento estratégico empresarial.

Así, este estudio tiene como principal objetivo determinar hasta qué punto las estrategias de las empresas de trabajo temporal se han cambiado en el contexto de la actual crisis; identificar y caracterizar estrategias adoptadas por las empresas de trabajo temporal; comparar las estrategias adoptadas por las empresas de trabajo temporal entre sí; determinar el impacto de la entrada de potenciales competidores y visualizar la capacidad de influencia de los clientes en las políticas comerciales de las empresas de trabajo temporal.

Para la recogida de datos, se ha optado por una metodología cuantitativa en que el instrumento utilizado ha sido el cuestionario, este ha sido sometido a ciento y treinta empresas y se ha obtenido una tasa de respuestas de 17.69%.

Nuestros resultados muestran que la estrategia adoptada por empresas de trabajo temporal son la estrategia de estabilidad (70%), la estrategia de diferenciación (65%), la estrategia de crecimiento (57%), la estrategia de liderazgo en costes (43%), estrategia de reducción de gasto (39%), la estrategia de enfoque (35%) estrategia de concentración (9%), las estrategias combinadas (9%) y finalmente las estrategias híbridos (4%).

Después de empresas definen cuál es la estrategia mejor adaptada para alcanzar los objetivos establecidos por ellos mismos, es muy importante definir un modelo de soporte. En este contexto, a través del cuestionario presentado a las empresas, resulta que el modelo de soporte más utilizado por 39% de las empresas en cuestión es el análisis swot.

Por último, con el fin de enmarcar el estudio del tema de la investigación, en respuesta al objetivo principal, resulta que el 80% de las empresas encuestadas la actual crisis económica tuvo mucha influencia en la estrategia que adoptó.

Palabras clave: Tipologías estratégicas, gestión estratégica, crisis actual, empresas trabajo temporal.

Agradecimentos

Na realização da presente dissertação foram muito importantes, o apoio, a orientação, acompanhamento e a motivação de várias pessoas a quem quero dirigir os meus maiores agradecimentos.

Em primeiro lugar, agradeço ao meu orientador, Doutor Eduardo Manuel Lopes de Sá e Silva, e ao meu coorientador Mestre Adalmiro Álvaro Malheiro de Castro Andrade Pereira pelo acompanhamento, apoio e disponibilidade sempre necessária para a concretização desta dissertação.

Agradeço também aos meus pais, pelo apoio incondicional, pela motivação e pelo esforço que tiveram de fazer para poder entrar neste ciclo de estudos.

Expresso, igualmente a minha gratidão ao Rui, aos meus colegas e amigos de estudo pela ajuda e apoio.

Direciono ainda um especial agradecimento a todas as pessoas que participaram no questionário realizado no âmbito desta dissertação.

Lista Abreviaturas e Siglas

APESPE- Associação Portuguesa das Empresas do Sector Privado de Emprego;

APETT- Associação das Empresas de Trabalho Temporário;

CAE- Código de Atividade Económica;

CCP- Confederação do Comércio e Serviços de Portugal;

CIETT- Confederação Internacional das Agências Privadas de Emprego;

FINICIA- Soluções Financeiras Pequenas Empresas;

IEFP- Instituto de Emprego e Formação Profissional;

Matriz ADL- Matriz *Arthur D. Little*;

Matriz B.C.G- Matriz *Boston Consulting Group*;

Matriz GE/McKinsey- Matriz *General Electric/McKinsey*;

PEST- Político-Legais, Económicas, Socioculturais e Tecnológicas;

PME- Pequena e Média Empresa;

SWOT- *Strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades), *Threats* (ameaças);

Índice

Resumo.....	v
Abstract	vii
Resumen.....	ix
Agradecimentos	xi
Lista Abreviaturas e Siglas.....	xiii
Introdução.....	1
Capítulo I	5
Fundamentação da Estratégia Empresarial	5
1.1 Origem, conceitos e importância da estratégia empresarial	6
1.2 Gestão Estratégica.....	8
1.2.1 Planeamento Estratégico	10
1.2.2 Análise Estratégica	13
1.2.3 Formulação da estratégia.....	16
1.2.4 Implementação da estratégia	17
1.2.5 Avaliação, controlo e <i>feedback</i>	18
1.3 Tipologias estratégicas	19
1.3.1 Estratégia de liderança em custos	20
1.3.2 Estratégia de diferenciação	21
1.3.3 Estratégia de foco	22
1.3.4 Estratégias híbridas.....	23
1.3.5 Estratégias de crescimento.....	24
1.3.6 Estratégia de estabilidade.....	24
1.3.7 Estratégia de redução de despesas	24
1.3.8 Estratégia de concentração	25
1.3.9 Estratégias combinadas	25
Capítulo II	27
Modelos de apoio à gestão estratégica	27
2.1 Análise PEST	28
2.2 Modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter	30
2.3 A análise SWOT	36

2.4	A cadeia de valor	41
2.5	Ciclo de vida do produto	43
2.6	Matriz Produto/Mercado	45
2.7	Matriz do B.C.G	46
2.8	Matriz GE/McKinsey.....	48
2.9	Matriz ADL.....	50
Capítulo III		53
Estudo de um caso		53
3.1	Enquadramento jurídico-legal das empresas de trabalho temporário.....	54
3.2	As empresas de trabalho temporário: A situação nacional	55
3.3	Caracterização do sector: Banco de Portugal	56
3.4	Contextualização do Mercado de Emprego	58
3.5	Tipologia de investigação	59
3.6	Instrumento de Recolha de Dados.....	59
3.7	População e Amostra	60
3.8	Análise e discussão dos resultados	61
3.8.1	Caracterização	61
3.8.2	Identificação da empresa	62
3.8.3	Estrutura Competitiva do Setor	65
3.8.4	Estratégia da empresa prestadora serviços	72
Conclusão		79
Bibliografia		83
Apêndice I.....		86
Questionário.....		86

Índice de tabelas

Tabela 1- Definições Complementares de Estratégia Empresarial	7
Tabela 2 - Características do Planeamento Estratégico.....	11

Índice de figuras

Figura 1 - Benefícios do Planeamento Estratégico.....	12
Figura 2 - Ambiente externo das empresas	15
Figura 3 - Escolhas estratégicas	17
Figura 4 - As três estratégias genéricas de Porter.....	20
Figura 5 - Quatro estratégias genéricas de negócios	23
Figura 6 - Análise PEST (ambiente geral)	29
Figura 7 - Modelo das 5 forças competitivas de Porter	31
Figura 8 - Análise SWOT	37
Figura 9 - Matriz SWOT	40
Figura 10 - Cadeia de valor genérica de Michael Porter	42
Figura 11 - Modelo do Ciclo de Vida do Produto	44
Figura 12 - Matriz Produto/Mercado	45
Figura 13 - Ações estratégicas (produto/mercado)	46
Figura 14 - Matriz do B.C.G – Características dos negócios.....	47
Figura 15 - Matriz GE/McKinsey	49
Figura 16 - GE/McKinsey-Orientações estratégicas	50
Figura 17 - Matriz ADL	51
Figura 18 - Distrito de Localização dos Estabelecimentos	57
Figura 19 - Cargo da pessoa responsável pelas respostas.....	62
Figura 20 - Distribuição percentual por ano de início de atividade	63
Figura 21 - Distribuição percentual por número de trabalhadores.....	63
Figura 22 - Distribuição percentual por Serviços Prestados	64
Figura 23 - Distribuição percentual por principais mercados de destino de serviços prestados	65
Figura 24 - Distribuição percentual por volume de negócios.....	65
Figura 25 - Distribuição percentual - O capital necessário para entrar neste setor pode traduzir-se numa significativa barreira à entrada de novos concorrentes	66
Figura 26 - Distribuição percentual – Número de empresas existentes	67
Figura 27 - Distribuição percentual – Dimensão das empresas existentes.....	68
Figura 28 - Distribuição percentual – Dificuldades na obtenção da licença	68
Figura 29 - Distribuição percentual – Acesso aos canais de distribuição.....	69
Figura 30 - Distribuição percentual – Dificuldades em apoios financeiros	70
Figura 31 - Distribuição percentual – A entrada de novos concorrentes constitui uma ameaça para a sua empresa.....	70
Figura 32 - Distribuição percentual das respostas à questão “A prestação de serviços da sua empresa destina-se a que escala de clientes”.....	71
Figura 33 - Distribuição percentual das respostas à questão “Indique quais dos seguintes fatores, são importantes para os seus clientes, relativamente às razões subjacentes à compra dos serviços que a sua empresa presta”	71
Figura 34 - Distribuição percentual das respostas à questão “Indique a sua opinião relativamente ao impacto do poder negocial dos clientes nos seguintes fatores/ dimensões”	72

Figura 35 - Distribuição percentual das respostas à questão “Para cada um dos seguintes fatores indique, a sua opinião relativamente aos objetivos definidos pela empresa”	73
Figura 36 - Distribuição percentual das respostas à questão "Das áreas que se apresentam a seguir, indique aquelas em que a sua empresa possui vantagem ou desvantagem competitiva"	74
Figura 37 - Distribuição da frequência à questão “Para cada um dos seguintes fatores, e com base na importância, indique aqueles que considera serem atualmente, os fatores chave para assumir uma vantagem competitiva no seu setor de atividade”	76
Figura 38 - Distribuição da frequência à questão “Indique as tipologias de estratégias que melhor se adequam à sua empresa”	77
Figura 39 - Distribuição da frequência à questão “Indique as ferramentas mais utilizadas pela empresa na definição da estratégia”	78

Introdução

Na perspectiva de Cordeiro (2009), para uma empresa conseguir alcançar os objetivos que define, é fundamental que opte, consoante o contexto económico em que se insere, por uma estratégia que lhe confira o sucesso da sua gestão.

A noção de estratégia empresarial teve várias fases e significados, evoluindo de um contexto militar para um contexto associado ao meio empresarial. O vocábulo apresenta vários conceitos, diferentes na sua amplitude e complexidade, não existindo um único e concreto que o possa definir. Desta forma, a sua definição depende do contexto no qual é empregue (Cordeiro, 2010).

De entre os muitos significados do conceito de estratégia, optou-se por utilizar o de William Glueck, no qual define a estratégia como plano unificado, completo e integrado, concebido para garantir que os objetivos básicos da empresa são alcançados (Freire, 1997).

De entre a diversidade de definições existentes Azeitão & Roberto (2010) destacam dois aspetos particularmente essenciais, o primeiro é que a estratégia adotada pelas empresas está diretamente relacionada com o seu futuro e a segunda é que os processos de definição dos objetivos, dos meios e das formas de os atingir devem ser pensados como um conjunto de processos agregados e coerentes que não podem ser desligados uns dos outros.

No que se refere às tipologias de análise estratégica, salienta-se as três estratégias genéricas de Porter em que as empresas podem conseguir uma vantagem competitiva sobre os concorrentes da mesma indústria, que são a estratégia de liderança em custos, estratégia de diferenciação e estratégia de foco.

Para Porter (1980) as empresas apenas devem escolher apenas uma, para assim ser bem sucedidas, pois cada uma das três estratégias, sendo bem escolhida e mantida em prática, permite a estas apresentar um melhor desempenho estratégico e superior em relação aos seus concorrentes.

No entanto, não são só estas tipologias que as empresas têm à disposição, ainda se considera outras opções estratégicas como estratégias de crescimento, estabilidade, redução de despesas, concentração e combinadas como outras opções que as empresas têm à sua disposição.

Após a empresa identificar qual a estratégia que melhor lhe permite alcançar os objetivos a que se propõem, torna-se importante a definição do modelo de apoio à gestão estratégica a utilizar.

Tomemos como exemplos de modelos de apoio à gestão a análise PEST (variáveis político-legais, económicas, socioculturais e tecnológicas), no qual permite às empresas detetar quais são as influências externas exercidas sobre a organização; modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter, no qual permite analisar o ambiente competitivo, o ambiente mais próximo das empresas; a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats), usada como análise relacionada e sistematizada das oportunidades e ameaças do ambiente externo, e dos pontos fortes e pontos fracos do ambiente interno da empresa; a cadeia de valor, em que permite às empresas identificar através da sua análise as principais atividades que servem de suporte à

estratégia e para demonstrar a forma como essas atividades se relacionam entre si; o ciclo de vida do produto, ferramenta de apoio à reflexão e análise estratégica; a matriz produto/mercado, em que permite a análise das formas de crescimento de uma empresa; matriz do B.C.G, utilizada na análise estratégica da carteira de negócios de uma empresa diversificada; matriz GE/McKinsey, em que permite a análise de portfólio de cada unidade estratégica de negócios e por último, a matriz ADL que consiste também na análise e reflexão estratégica sobre a carteira de negócios das organizações, mas que se distingue por basear-se em variáveis explicativas diferentes.

O tema desta investigação prende-se pela motivação e interesse pela área de recursos humanos. Além disso, dado o contexto de crise económica e financeira em que vivemos, caracterizado sobretudo por dificuldades crescentes de inserção no mercado de trabalho, as empresas de trabalho temporário apresentam-se como uma resposta problemática de procura de emprego. Todavia, a sua adesão tem vindo a crescer nos últimos anos, apesar de haver milhares de empresas a fechar e a percentagem de desemprego estar continuamente a aumentar.

Segundo este pressuposto, o objetivo geral deste estudo é determinar até que ponto as estratégias das empresas de trabalho temporário foram alteradas no contexto de crise atual. As etapas necessárias à concretização do objetivo geral podem ser identificadas nos seguintes objetivos específicos, a identificação e caracterização das estratégias adotadas pelas empresas de trabalho temporário; comparar as estratégias adotadas pelas empresas de trabalho temporário licenciadas entre si; determinar o impacto da entrada de potenciais concorrentes e visualizar a capacidade de os clientes influenciarem as políticas comerciais das empresas de trabalho temporário.

Em resposta a estes objetivos, optou-se por utilizar uma metodologia quantitativa em que o instrumento utilizado foi o questionário. A população selecionada integra as empresas de trabalho temporário licenciadas que fazem um total de cento e noventa e oito empresas segundo dados atualizados a 23 de julho de 2014 do instituto do emprego e formação profissional. Porém, a amostra, ficou reduzida a cento e trinta empresas de trabalho temporário licenciadas devido a um processo de análise, onde se exclui as empresas de trabalho temporário que após pesquisa na web não se conseguiu obter nenhum dado (endereço eletrónico, contacto telefónico ou morada).

Do ponto de vista estrutural, a presente dissertação encontra-se organizada em três capítulos. O primeiro engloba o enquadramento teórico ao tema e o segundo e terceiro capítulo contêm um enquadramento mais prático, através da análise de um estudo de caso.

O capítulo I, contém a revisão da literatura sobre a fundamentação da estratégia empresarial, apresentando a origem, conceitos e a importância da estratégia empresarial; faz-se uma visão resumida de gestão estratégica que passa pela abordagem à análise estratégica, análise do meio envolvente externo, análise do meio envolvente interno, formulação estratégica, implementação da estratégia, avaliação, controlo e feedback e por último, as tipologias estratégicas existentes.

No capítulo II, apresenta-se os modelos de apoio à gestão estratégica mais utilizados, análise PEST, modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter, análise SWOT, cadeia de valor,

ciclo de vida do produto, matriz produto/mercado, matriz do B.C.G, matriz GE/McKinsey e matriz ADL e define-se as suas características mais importantes.

No capítulo III, no estudo de um caso, inicialmente faz-se um enquadramento jurídico-legal das empresas de trabalho temporário expondo a sua situação nacional. A caracterização do setor: Banco de Portugal, a contextualização do mercado de trabalho, as tipologias de investigação, os instrumentos de recolha de dados, a população e amostra e a análise e discussão dos resultados.

Por fim, apresenta-se as principais conclusões a reter através do estudo realizado e referem-se os contributos, constrangimentos e expectativas.

Capítulo I

Fundamentação da Estratégia Empresarial

Face às exigências do mundo atual, as organizações empresariais têm vivenciado um período de grandes mudanças nos seus mercados de atuação e nas formas de operar. Este capítulo oferece assim uma visão generalizada sobre a estratégia empresarial.

Abordam-se aspectos tais como origem, conceitos e importância da estratégia empresarial, recuperando conceitos de autores clássicos e de outros mais modernos; faz-se uma visão resumida de gestão estratégica, apresentando o conceito de planejamento estratégico, análise estratégica, processo através do qual se procede ao acompanhamento análise e monitorização do meio interno e externo da organização. Por último, apresenta-se as tipologias estratégicas, tais como, estratégia de liderança em custos, estratégia de diferenciação, estratégia de foco entre outras.

1.1 Origem, conceitos e importância da estratégia empresarial

O uso do termo estratégia, e a definição do seu conceito no contexto empresarial, é um tema relativamente recente, no entanto, os pensamentos sobre estratégia têm a sua origem na estratégia militar que remonta a épocas bem antigas, referenciada em Sun Tzu, general chinês acerca de 400/320 anos AC na sua obra, *A Arte da Guerra* (Tavares, 2006).

A palavra estratégia deriva do vocábulo grego *strategos*, que combina *stratos* (exército) com *-ag* (liderar) que significa a função do general do exército (Tavares, 2006).

Em razão, do seu contexto militar a estratégia, é geralmente definida como a disposição das tropas com vista a alcançar a vitória sobre o inimigo (Freire, 1997). Para Quinn (2001) logo que as sociedades começavam a expandir e as batalhas se tornavam mais complexas, generais ponham à prova concepções estratégicas, bem e mal sucedidas, até que um conjunto de pressupostos começou-se a formar (citado por Diniz & Castro, 2010).

Porém é na década de 60, que surge o conceito de estratégia associado ao meio empresarial (Azeitão & Roberto). Segundo Tavares (2006), Chandler, Ansoff e Kenneth Andrews são os autores que estão ligados ao seu início e que definem o conceito de estratégia nas suas obras.

Chandler (1962) na publicação de *Strategy and Structure*, considera que a estratégia é “a determinação de metas e objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de recursos de ação e afetação dos recursos necessários para conseguir esses objetivos (citado por Tavares, 2006)”.

Ansoff (1965) na obra *Corporate Strategy*, a estratégia fornece uma orientação para a “gama do produto-mercado, vetor de crescimento, (direção em que a gama se modifica), vantagem competitiva, sinergia gerada internamente por uma combinação de capacidades ou competências e a decisão de fazer ou comprar (citado por Tavares, 2006)”;

Para Andrews (1965) no prefácio escrito para o livro *Text and Cases*, a estratégia é “o padrão de objetivos, propósitos ou metas e políticas e planos fundamentais para alcançar estas metas,

formulados de tal forma que permitam definir o negócio em que a empresa está ou estará e que tipo de empresa é ou será (citado por Tavares, 2006).”

A partir daqui, o conceito de estratégia é objeto de muitas definições, fomentadas pela convergência em alguns aspetos que estão na base conceptual e pela diversidade quanto às abordagens dos conteúdos e dos processos de formação (Navaza, Soteras, & Costa, 2008; Nicolau, 2001). Para Hambrick (1983) a estratégia tem um carácter multidimensional e situacional, o que dificulta uma definição de consenso por parte dos vários autores (Nicolau, 2001).

Tomemos como exemplo, o tabela 1 que apresenta definições complementares de Estratégia Empresarial (Freire, 1997):

Definição	Autor
Plano que integra os principais objetivos, políticas e sequências de ações num todo coerente;	James Brian Quinn (1980)
Plano unificado, completo e integrado, concebido para garantir que os objetivos básicos da empresa são alcançados;	William Glueck (1980)
Padrão de objetivos e principais políticas para os alcançar, expressos de maneira a definir em que negócio a empresa está ou deverá estar e o tipo de empresa que é ou deverá ser;	Kenneth Andrews (1980)
Via para alcançar, de uma forma tão eficiente quanto possível, uma vantagem sustentável sobre a competição;	Kenichi Ohmae (1982)
Padrão num conjunto de decisões e ações;	Henry Mintzberg (1985)
Criação de uma adequação entre as atividades da empresa.	Michael Porter (1996)

Tabela 1- Definições Complementares de Estratégia Empresarial (Fonte: Freire,1997)

Mintzberg (1987) propõem ainda cinco definições de estratégia – os cinco P’s da estratégia, considerada pelo autor a mais completa das definições alguma vez formuladas (Teixeira, 2011; Carvalho & Filipe, 2006; Restrepo, 2009):

- Estratégia como *Plan* (plano), transporta a ideia de “um curso de ação conscienciosamente intencionada, um guia de orientação para lidar com uma situação”. Nesta vertente da estratégia considera-se duas características fundamentais: as estratégias são definidas antecipadamente em relação às ações que a realizam e são desenvolvidas, de forma consciente e propositada;
- Estratégia como *Pattern* (padrão), a estratégia é um padrão num fluxo de ações. Após a empresa definir o plano estratégico e começar a estabelecer-se, aos poucos, as abordagens bem-sucedidas fundem-se num padrão de ações que se tornam na sua

estratégia. Como padrão, a estratégia é a consistência de comportamento ao longo do tempo. Isto é, quando um determinado curso de ações traz resultados positivos, a tendência natural é incorporá-lo ao comportamento. É importante frisar também, se como plano as estratégias são propositadas ou deliberadas, como padrão as estratégias são emergentes, surgindo muitas vezes, sem qualquer intenção;

- Estratégia como *Position* (posição), a estratégia é vista como uma posição, isto é, uma forma de localizar a empresa no seu ambiente. Nessa concepção, define-se o seu domínio em termos de produto, mercado, o lugar onde os seus recursos se concentram;
- Estratégia como *Perspective* (perspetiva), a estratégia é vista como uma perspetiva, que é partilhada pelos membros de uma organização por meio das suas ações e/ou intenções. Neste contexto, a estratégia difunde-se pela uniformidade de pensamentos, comportamentos comuns e percepção interna da organização, sendo este último um dos fatores mais importantes para a estratégia como perspetiva. Nesta aceção, a estratégia é considerada uma ideia, uma abstração, quer seja concebida como intenção para regular os comportamentos antes que aconteçam, ou inferida como padrões para descrever os comportamentos que já ocorreram;
- Estratégia como *Ploy* (estratagema), a estratégia é vista como um estratagema, que representa a “manobra” conduzida com a intenção de afastar ou eliminar um concorrente ou opositor. Neste contexto, a estratégia pode ser aplicada com a finalidade de confundir, eludir ou comunicar uma mensagem falsa, ou não. Os concorrentes, surgem assim, como instrumento para lidar com a competição que a empresa enfrenta no seu mercado de atuação.

Em suma, podemos concluir com a harmonização de todas as definições dos autores apresentados, que a razão principal de ser da estratégia empresarial é a criação de uma vantagem competitiva sustentável. Assim, as organizações tendem a atuar de acordo com um padrão de decisões e ações que estão em conexão com a formulação de um plano que reúne, os objetivos, políticas e ações da organização de uma forma integrada com o intuito de alcançar o sucesso (Freire, 1997; Roberto, 2002).

1.2 Gestão Estratégica

No atual contexto mundial, tem-se assistido a um ambiente de incerteza e de mudanças (tais como a globalização do mercado, desenvolvimento tecnológico, aumento do grau de exigência dos consumidores) bastante profundas e significativas no mundo empresarial, sendo que essas mudanças têm impacto direto sobre as empresas, o que leva a um acréscimo de atenção por parte dos gestores para o tema Gestão Estratégica (Silva, 2009).

Neste contexto de mudanças, as empresas não conseguem sobreviver se não conseguirem antecipar o futuro e definir estratégias de atuação no presente, que se venham a tornar favoráveis às empresas no futuro (Silva, 2009).

Mintzberg (1994) conceitualiza a gestão estratégica como um processo dinâmico, sistemático e cíclico de análise, escolha e implementação (*analysis-choice-implementation continuous cycle*) (citado por Santos, 2008).

Para o mesmo termo gestão estratégica, Bartol e Martin (1998) definem esta como um “processo através do qual os gestores formulam e implementam estratégias, tendentes a assegurar a consecução dos objetivos da organização, em função do meio envolvente em que estas se encontram integradas e das suas próprias condições internas” (citado por Santos, 2008).

Ainda tendo em conta a opinião de Santos (2008), a definição de gestão estratégica passa por um processo contínuo e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo. Este processo vai consentir à organização identificar as suas vantagens competitivas, que garantam o cumprimento da sua missão e objetivos, com a máxima eficácia¹ e eficiência², porém, atendendo às constantes alterações ocorridas no seu meio envolvente e às necessidades dos clientes.

Muitas perspetivas de análise à gestão estratégica têm surgido, contudo, apenas são focadas as três seguintes (Enz, 2009):

- Perspetiva tradicional;
- Perspetiva baseada nos recursos;
- Perspetiva baseada na visão dos investidores.

Na perspetiva tradicional, o desenvolvimento da estratégia é composta pela análise do ambiente interno e externo da organização de forma a constatar os seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças (SWOT- *strengths, weaknesses, opportunities and threats*) com o objetivo de definir a estratégia que melhor lhe permita retirar vantagens competitivas dos pontos fortes e das oportunidades e reduzir ou até anular os pontos fracos e as ameaças (Enz, 2009).

A perspetiva baseada nos recursos, fundamenta que as organizações adquirem vantagens competitivas quando os seus recursos têm uma potencialidade de rendibilidade latente. Nesta perspetiva, considera-se que as organizações são uma fonte de recursos, o que significa que a gestão se sustenta na aquisição, desenvolvimento e dispensa dos mesmos (Enz, 2009).

Relativamente à perspetiva baseada na visão dos investidores, tem-se em conta a afetação das atividades da organização, por parte de grupos ou indivíduos que expandem a responsabilidade da organização para si mesmos. Tomemos como exemplo desta perspetiva, os fatores de forte impacto na definição da melhor gestão estratégica da organização, que passa pela participação de um gestor no capital da organização, a economia, tecnologia e aspetos fiscais (Enz, 2009).

Segundo Santos (2008) enquanto processo de gestão, a gestão estratégica contrai especial importância, na medida que permite às organizações, entre mais:

¹ A eficácia mede o grau de satisfação e o alcance dos objetivos, face aos resultados obtidos (*doing the right things*).

² A eficiência diz respeito à forma e aos meios utilizados na sua concretização (*doing things right*).

- Identificar, desenvolver e explorar eventuais fontes de vantagens competitivas;
- Orientar e dirigir os esforços dos seus membros e a afetação dos recursos, no sentido de assegurar a eficácia e a eficiência na consecução, consistente, coordenada e alinhada, dos seus objetivos;
- Estimular a reflexão dos seus membros, em torno dos objetivos, estratégia e tática da organização;
- Envolver os referidos membros, a todos os níveis, na formulação e implementação da estratégia;
- Encorajar e incentivar a criatividade e a inovação.

Cardoso (2003), interpreta assim a gestão estratégica como um processo de formulação e implantação de planos que guiam a organização. Substanciando a ideia que a gestão estratégica congrega o planeamento estratégico e as decisões relativas à sua implantação, avaliação e controlo.

1.2.1 Planeamento Estratégico

Na atualidade, o planeamento estratégico é um instrumento que apresenta uma grande importância e magnitude na gestão das organizações, tornando-se uma importante vantagem competitiva quando ajustado à realidade das empresas e às suas necessidades, pois uma empresa sem planeamento corre o risco de se tornar uma folha que se move ao capricho dos ventos da concorrência (Trends, 2005; Roberto, 2002).

Como ferramenta o planeamento estratégico, proporciona e auxilia os gestores com vários tipos de informação, essenciais à tomada de decisão, não só em relação à própria empresa como em relação à concorrência (Trends, 2005).

O conceito de planeamento estratégico surge, introduzido por Ansoff (1965) e, mais tarde, por Mintzberg (1994). Estes dois autores, descreveram o processo de planeamento estratégico como, o desenvolvimento das regras da tomada de decisão que encaminham as ações futuras da organização.

Ainda numa aproximação ao contexto introduzido por Ansoff (1965) e Mintzberg (1994), Teixeira (2005) sustenta que o planeamento estratégico é o processo pelo qual a gestão de topo (em colaboração com os gestores de nível intermédio) define e expõem os propósitos globais da organização, assim como, os objetivos genéricos e a forma de os alcançar.

Na conceptualização, segundo Freire (1997) o planeamento estratégico pode ser definido como processo sistemático, metódico e complementar de apoio, fomento, organização, tendo em conta a estruturação e síntese da reflexão estratégica dos membros da organização (citado por Santos, 2008).

Para o mesmo autor, o planeamento estratégico tem à sua disposição diversas ferramentas tais como a matriz BCG, o modelo das cinco forças de Porter ou análise SWOT que são usadas com frequência para eliminar a subjetividade e a intuição da formulação da estratégica e serão estudados no capítulo 2 deste trabalho (Freire, 1997).

Descrição	
Objetivo	Conduzir a empresa ao sucesso, enquadrando-a no seu meio envolvente.
Processo	Definição dos objetivos da empresa; Auditoria externa: identificação das oportunidades e ameaças do meio envolvente; Auditoria interna: identificação dos pontos fortes e fracos da empresa; Avaliação das opções estratégicas e seleção da melhor alternativa; Operacionalização da estratégica.
Pressupostos	A criação de uma estratégia é um ato formal e consciente; Uma estratégia bem formulada é completa e explícita.
Autoria	Responsável pelo planeamento e gestores de topo.
Resultado	Plano estratégico.

Tabela 2 - Características do Planeamento Estratégico (Fonte: Freire,1997)

Na opinião de Gonçalves (1986), o planeamento estratégico é um elemento fundamental na gestão estratégica, pois considera que o mesmo é um procedimento sistemático, analítico, racional e formal de suporte ao processo de gestão estratégica, e que se desenvolve através do próprio processo de planeamento formal da organização. Constitui ainda, para o mesmo autor a infraestrutura de apoio ao processo de formulação e implementação da estratégia organizacional (citado por Santos, 2008).

Para Carvalho (2012), o planeamento estratégico é definido como “o processo de responsabilização, temporização e sistematização das atividades, no médio e longo prazos, baseado na análise de toda a informação recolhida e processada sobre os recursos, capacidades e competências da organização, assim como sobre o mercado, os seus agentes e as tendências ambientais”.

O planeamento estratégico pode ainda ser definido como o desenvolvimento de planos a longo prazo para auxiliar a gestão efetiva de oportunidades e ameaças presentes no meio envolvente, face às forças e fraquezas da organização. Este processo de planeamento segundo Wheelen e Hunger (1989) inclui ainda o estabelecimento da missão corporativa, a especificação dos

objetivos, o desenvolvimento de estratégias e o desenvolvimento de diretrizes políticas (citado por Trends, 2005).

É importante frisar, que para os autores Jordan, Neves e Rodrigues (2008) o planeamento estratégico envolve as seguintes fases:

- Análise SWOT- identificar ameaças e oportunidades do meio ambiente e os pontos fortes e fracos da organização relativamente a esse meio;
- Formulação de alternativas estratégicas;
- Avaliação das alternativas;
- Decisão – escolha de entre as alternativas identificadas.

Em seguida, apresenta-se os benefícios resultantes do planeamento estratégico (Trends, 2005):

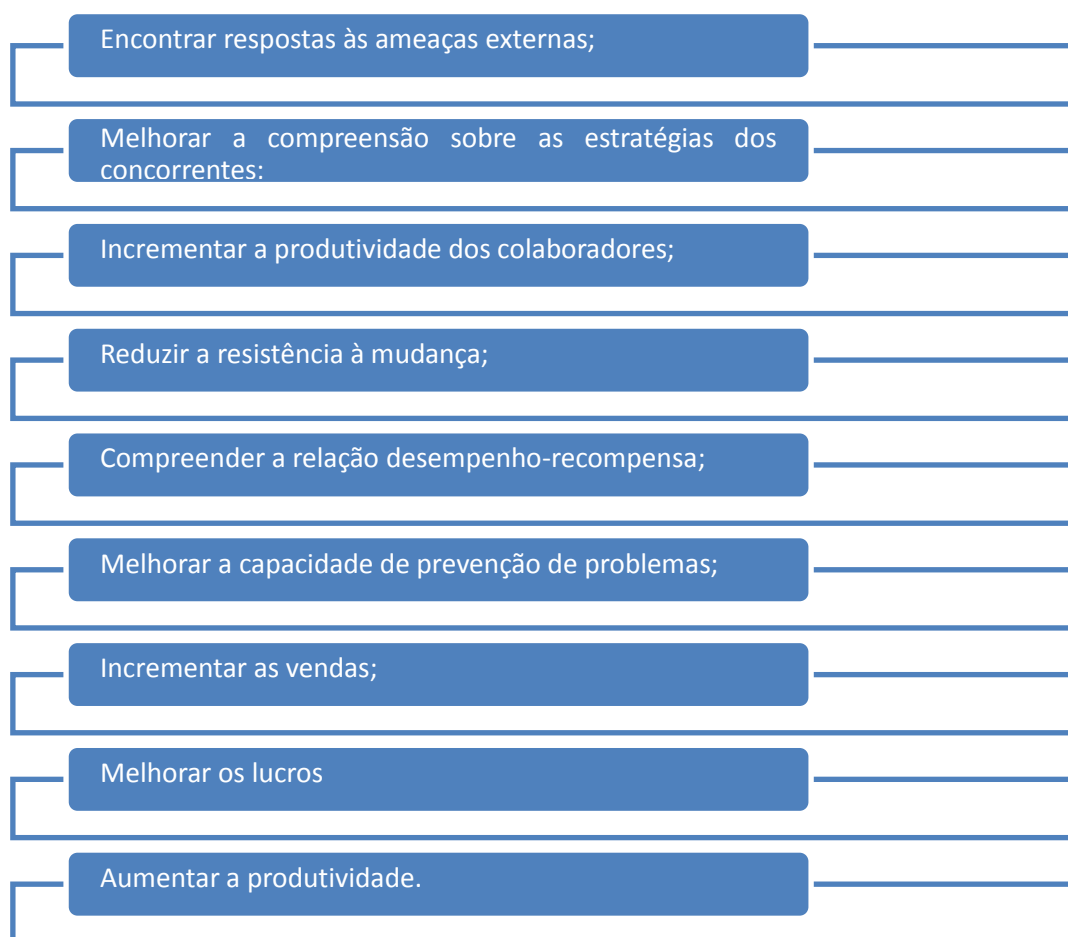


Figura 1 - Benefícios do Planeamento Estratégico (Adaptado: Trends, 2005)

Depois de realizar o enquadramento do planeamento estratégico, torna-se relevante a realização de uma abordagem e conceptualização do pensamento estratégico.

Para destrinçar a relação entre os termos planeamento estratégico e pensamento estratégico convém perceber que são conceitos diferentes mas inter-relacionados e complementares em que,

o pensamento estratégico deve preceder o planeamento estratégico. Enquanto o planeamento estratégico tende a ser mais rígido e menos imaginativo, usado para se referir a um processo de pensamento analítico programático, o pensamento estratégico propicia o aparecimento de novas ideias e a descoberta de soluções criativas, como um processo de pensamento divergente criativo. Para se verificar a situação ideal, as empresas devem conseguir injetar o pensamento estratégico no seu processo de planeamento estratégico, e com esta atuação verifica-se que a empresa está a aumentar significativamente as probabilidades de sucesso da sua estratégia (Alvarado & Paz, 2010; Heracleous, 1998; Teixeira, 2011).

Em consequência, nos últimos anos a importância do planeamento estratégico para os gestores e organizações tem vindo a aumentar. Conduzindo através de um plano para as atividades dentro das organizações, um melhoramento administrativo e a um desempenho organizacional eficaz (Trends, 2005).

Conforme Trends (2005), a maioria das organizações reconhece a importância do planeamento estratégico para o crescimento e equilíbrio a longo prazo.

1.2.2 Análise Estratégica

As organizações estão constantemente em interação com o meio ambiente. Deste modo torna-se essencial para a gestão organizacional entender como está organizada e de que forma se compõe esse ambiente, o que torna o estudo desta envolvente bastante importante para a existência e o sucesso das empresas (Trends, 2005).

A análise estratégica na opinião de Santos (2008), consiste num processo no qual se procede ao acompanhamento, análise e monitorização do meio interno e externo da organização e à adequação da estratégia adotada face à posição estratégica ocupada pela organização no mercado. É importante frisar que esta análise seja permanente e constante das variáveis com relevância estratégica, a ser realizada de forma continuada, e não exclusivamente aquando do processo de planeamento estratégico.

Este processo de análise permite também às organizações obter respostas a questões como (Johnson & Scholes, 1999):

- Identificação das alterações ocorridas no meio envolvente e as influências geradas nas atividades da organização;
- Reconhecimento dos recursos e competências e a forma como podem fornecer vantagens e oportunidades;
- Verificação das pessoas e grupos relacionados com a organização e de que forma a afetam.

Importa salientar, para que a análise estratégica na sua prática obtenha resultados de uma forma eficaz é necessário efetuar uma avaliação sistemática da informação acerca da envolvente

organizacional (identificar as forças-chave competitivas e reconhecer as oportunidades e ameaças com que a organização se depara) (Trends, 2005).

O ambiente em que uma organização está integrada desenvolve-se essencialmente em dois eixos (Trends, 2005; Freire, 1997):

- Meio envolvente externo (que é comum a todas as organizações);
- Meio envolvente organizacional (que é específico de cada organização).

1.2.2.1 Análise do meio envolvente externo

O meio envolvente externo reporta a todos os fatores físicos e sociais mais relevantes fora dos limites da organização. No entanto, as organizações nunca devem ignorar que muitos desses fatores são incontrolláveis (como é o caso das recessões económicas, das interferências governamentais e das ações dos concorrentes), e por isso devem ser acompanhadas mediante análise de todos os seus desenvolvimentos (Trends, 2005; Guga, 2010).

Segundo Teixeira (2011) o ambiente externo é composto pelo conjunto de variáveis externas que condicionam a atuação da organização em termos gerais e a sua estratégia em particular. Para o autor, nem todas essas variáveis influenciam da mesma maneira a vida de uma organização, algumas exercem uma influência positiva traduzindo-se em oportunidades de negócio para as empresas influenciadas, outras atuam de forma negativa traduzindo-se em ameaças ou constrangimentos que as empresas procuram evitar ou pelo menos minimizar.

O mesmo autor refere ainda, que o conjunto das variáveis do ambiente externo das empresas pode distinguir-se em dois grandes grupos (ambiente competitivo e ambiente geral), de acordo com a forma como essa influência se exerce sobre a generalidade das organizações (figura 2).

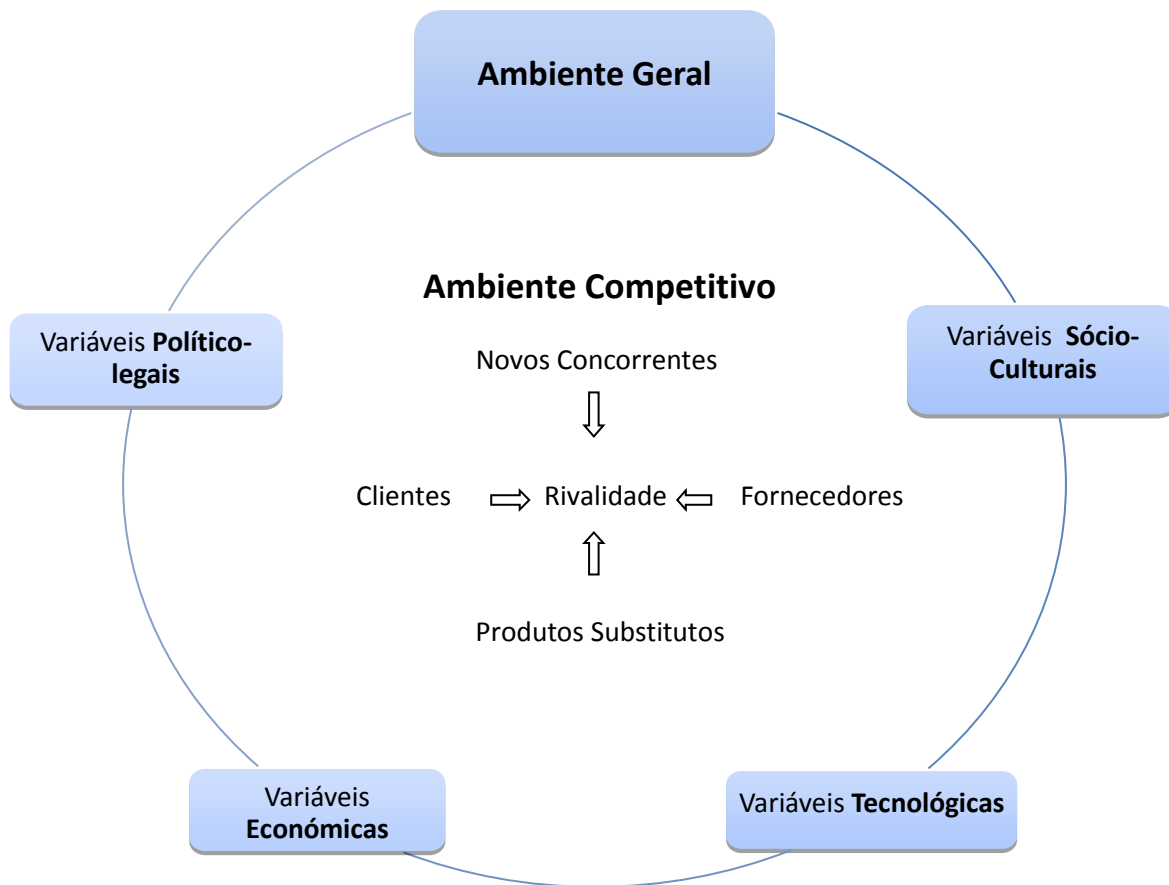


Figura 2 - Ambiente externo das empresas (Adaptado: Teixeira, 2011)

Pode dizer-se, que o ambiente geral (macro ambiente ou ambiente afastado) é constituído por forças ou variáveis do ambiente que, exercem a sua influência sobre a estratégia a seguir pelas empresas, mas de uma forma generalizada em relação a todas, ou seja, são os fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, demográficos, legais (Teixeira, 2011).

Num outro grupo, existem fatores que condicionam a estratégia de cada empresa em particular, designado comumente por ambiente de tarefa ou ambiente competitivo. No ambiente competitivo, trata-se de um conjunto de fatores relacionados fundamentalmente com clientes e fornecedores, melhor dizendo, quer os clientes e fornecedores atuais e as suas posições negociais, quer os clientes e fornecedores potenciais, a indústria, o tipo de concorrência existentes, as facilidades ou dificuldades de entrada no negócio, entre outros. Convém ainda referir, que estes fatores são distintos para cada empresa ou grupo de empresas concorrentes (Teixeira, 2011; Guga, 2010).

1.2.2.2 Análise do meio envolvente interno

A análise do ambiente interno de uma organização, incide fundamentalmente na caracterização da organização, bem como, na determinação dos seus pontos fortes e fracos e a determinação da sua posição competitiva, por comparação com os seus principais concorrentes (Teixeira, 2011; Santos, 2008).

Esta análise destina-se a dar a conhecer quais são os pontos fortes e os pontos fracos que essa empresa possui, para avaliar e selecionar a estratégia que melhor tire partido dos pontos fortes e consiga evitar ou pelo menos não ser prejudicada pelos pontos fracos, fatores estes que são precedidos pelo já conhecimento das oportunidades e ameaças do seu ambiente externo. Os pontos fortes e fracos têm em referência os concorrentes, pois só faz sentido falar em melhor ou pior por referência a terceiros, especificamente neste caso os concorrentes (Teixeira, 2011).

Santos (2008) acrescenta que a caracterização do ambiente interno de uma empresa pode ser efetuada através da identificação e caracterização dos seus recursos (físicos e financeiros), sendo que a quantidade e qualidade dos recursos é determinante para o seu desempenho competitivo.

Por todas estas razões, a análise do ambiente interno é um método de estudo que não pode ser realizado apenas uma vez, deve sim ser constante e sistematicamente efetuado. Este processo caso seja cumprido permitirá e auxiliará, a seleção de informação, a interpretação de tendências e eventos e a apresentação de possíveis rumos de orientação e de execução no sector em que a empresa atua (Trends, 2005).

1.2.3 Formulação da estratégia

Após a realização da análise estratégica, importa proceder por parte das organizações à seleção de entre as diversas opções estratégicas que, geralmente se colocam (Teixeira, 2011).

A formulação de uma estratégia consiste, segundo Teixeira (2011) na avaliação das diversas hipóteses e seleção da que for considerada mais adequada, fazendo a sua explicitação, consentindo que seja conhecida pelos diversos *stakeholders*, em especial por aqueles que, obrigatoriamente ou desejavelmente, devem contribuir para o seu desenvolvimento com sucesso.

Para muitos autores, a formulação da estratégia mais concretamente a escolha estratégica, pode ser considerada a parte central da gestão estratégica, dado que está relacionada com as decisões relativas ao futuro da organização e à forma como irá dar resposta às diferentes pressões e influências identificadas na análise estratégica (Trends, 2005).

Na seleção da estratégia de uma empresa, devem ser consideradas três grandes áreas: decisões sobre produtos e mercados, decisões sobre a estratégia genérica e a amplitude da gama dos seus produtos ou serviços, e decisões quanto às opções de crescimento e desenvolvimento (Teixeira, 2011).

As decisões estratégicas levam a decisões que afetam a empresa na sua globalidade e têm repercussões a prazo mais dilatado do que as decisões de rotina ou de curto prazo. Este tipo de decisões, devido à contínua mudança do ambiente das empresas, associada ao acelerado crescimento do desenvolvimento tecnológico, está cada vez mais associado a um processo contínuo, pois é disso que se trata quando se aborda a temática de gestão estratégica (Guga, 2010).

De acordo com Teixeira (2011), a formulação da estratégica de uma determinada empresa traduz uma questão que se coloca em dois níveis:

- Nível da organização (a empresa como um todo);
- Nível da unidade de negócios.

Para o autor é ainda importante frisar, a não ser que a empresa tenha apenas um único negócio, a gestão estratégica confronta-se com dois problemas distintos: o da estratégia global da organização (“*corporate strategy*”) que versa em decidir em que negócios concorrer e como afetar os recursos de modo a conseguir maximizar os resultados desenvolvendo sinergias; e o da estratégia do negócio que baseia-se em decidir como concorrer num determinado negócio. Ou seja, há que dar resposta a duas questões básicas distintas como podemos verificar na figura: *quais são os negócios* em que decidimos concorrer (estratégia global da organização) e *como concorrer em cada negócio* (estratégia do negócio) (Teixeira, 2011).

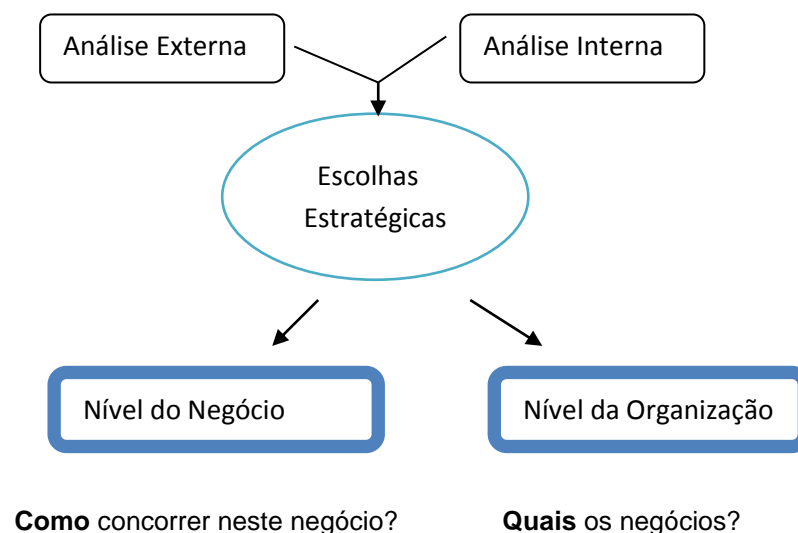


Figura 3 - Escolhas estratégicas (Fonte: Teixeira, 2011)

Em síntese, a formulação da estratégia deriva de um processo dinâmico de reflexão estratégica, análise interna e do meio envolvente, avaliação da estratégia atual, fixação da missão da organização e dos seus objetivos e, em função destes, da criação e seleção das estratégias que melhor assegurem o relacionamento entre os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças provenientes do meio envolvente (Santos, 2008).

1.2.4 Implementação da estratégia

As anteriores fases da análise estratégica e da formulação da estratégia serão pouco valorizadas para uma organização se as estratégias não forem capazes de ser implementadas, pois o sucesso

de uma estratégia depende não só de uma boa escolha (formulação), mas também como ela é posta em prática (Trends, 2005).

Para Santos (2008), a implementação estratégica consiste na operacionalização e execução da estratégia através das pessoas, e destina-se a assegurar as condições necessárias ao alinhamento da estratégia com o ambiente interno e externo da organização e, posteriormente, à consecução dos objetivos traçados na prática.

A implementação da estratégia na opinião de Gonçalves (1986), é realizada através do recurso a uma série de instrumentos administrativos, o qual o autor agrupa em três categorias: i) estrutura organizacional – que compromete não só a estrutura física, mas também os métodos de departamentalização, os métodos de especialização, os métodos de coordenação, a delegação de autoridade, e a organização informal; ii) processos – que se referem aos sistemas de afetação de recursos, sistemas de avaliação e medida, sistemas de informação e os sistemas de gestão de recursos humanos; iii) comportamento – que inclui, não só comportamento interpessoal mas também o estilo de liderança e de utilização do poder (citado por Santos, 2008).

Em síntese, a implementação da estratégia envolve a definição da estrutura organizacional mais passível de garantir o sucesso da estratégia delineada, a organização e afetação dos recursos organizacionais em função dos objetivos e da estratégia definida, a liderança e motivação das pessoas, e a definição das políticas de gestão, regras e procedimentos tendentes a assegurar a execução prática dessa estratégia (Santos, 2008).

1.2.5 Avaliação, controlo e *feedback*

A avaliação, controlo e *feedback* é um processo através do qual se monitoriza e avalia, de forma contínua e sistemática, o nível de consecução dos objetivos da organização, se apuram os respetivos desvios e se propõem as soluções mais adequadas à sua correção. Deste modo, o processo de gestão estratégica reveste-se de uma importância crucial. (Santos, 2008).

Segundo Santos (2008), não se limita, no entanto, à avaliação da consecução dos objetivos organizacionais. Este processo, integra ainda a contínua monitorização do meio envolvente da organização, a sistemática avaliação do alinhamento da organização com a estratégia formulada, a coerência e consistência das políticas, regras e procedimentos com a estratégia definida e objetivos fixados, o grau de adequação da afetação dos recursos às necessidades de implementação da estratégia, e o nível de coerência e consistência entre os vários objetivos organizacionais e destes com a estratégia formulada.

O sistema de controlo de gestão é considerado a ferramenta essencial de avaliação e controlo do desempenho das organizações. Este sistema, regra geral subdivide-se em três subsistemas: i) controlo estratégico: envolve, a avaliação do desempenho da organização nas atividades associadas a fatores críticos de sucesso e na monitorização das alterações do meio envolvente contextual e transacional; ii) controlo operacional: aferição da eficácia e eficiência do processo

produtivo; iii) controlo orçamental: monitorização das atividades de natureza económico-financeira e no controlo do cumprimento do orçamento da organização (Santos, 2008).

Na opinião de Teixeira (2011), o processo de controlo pode ser desdobrado em três etapas: 1) estabelecimento dos padrões de desempenho, 2) avaliação do desempenho conseguido (medição do atual desempenho e comparação com os padrões estabelecidos), e 3) decisão das ações corretivas se verificar que os desvios foram significativos.

Em síntese, este processo de controlo permite assim modificar ou implementar a estratégia para assegurar que os resultados desejados serão alcançados.

1.3 Tipologias estratégicas

Cada vez mais, as empresas exploram as suas competências nucleares para conseguir uma vantagem competitiva (de custo ou diferenciação), sobre os concorrentes da mesma “indústria”. A forma como o fazem pode assumir diversas modalidades. Porter atribui assim três tipos de estratégias genéricas em que as empresas podem conseguir uma vantagem competitiva: 1.liderança em custos, 2.diferenciação e 3.foco (Teixeira, 2011).

De acordo com Porter (1980) as estratégias genéricas para concorrer numa específica indústria são apenas três, devendo a organização escolher apenas uma para assim ser bem sucedida. O autor, ainda realça que cada uma das três estratégias, sendo bem escolhida e mantida em prática, permite às empresas apresentar melhor desempenho estratégico e superior em relação aos concorrentes.

Cada uma das estratégias genéricas representa uma opção de escolha. Estas opções podem assim ser explicadas a partir de dois aspetos essenciais do ambiente competitivo (a fonte da vantagem competitiva e amplitude do mercado) em que as empresas podem explorar de forma proveitosa (Teixeira, 2011).

A fonte da vantagem competitiva, compreende a existência apenas de duas fontes de vantagem competitiva, a *diferenciação* dos produtos em relação aos dos concorrentes e o *baixo custo*. Quanto ao outro aspeto, a amplitude do mercado, propõem as empresas atuar no *mercado alargado*, procurando cobrir a totalidade do mercado que lhe for possível, no qual focaliza a sua atuação desenvolvendo nesse nicho de mercado uma das duas estratégias possíveis de proporcionar uma vantagem competitiva, pela diferenciação ou custo reduzido (Teixeira, 2011).

Na figura estão representadas as três estratégias (liderança em custos, diferenciação e foco) nas duas dimensões: vantagem competitiva e amplitude do mercado (Teixeira, 2011).

		Vantagem competitiva	
		<i>custo</i>	<i>diferenciação</i>
Mercado	alargado	1. Liderança em custos	2. Diferenciação
	restrito	Liderança em custos	3. Foco Diferenciação

Figura 4 - As três estratégias genéricas de Porter (Fonte : Teixeira, 2011)

Adicionalmente Certo, Peter, Marcondes, & Cesar (2005) falam em estratégias de crescimento, estabilidade, redução de despesas, concentração e combinadas.

1.3.1 Estratégia de liderança em custos

A estratégia da liderança em custos baseia-se na produção e fornecimento de bens ou serviços por parte de uma organização, ao menor custo relativamente à concorrência, mas considerados aceitáveis pelos clientes. Traduzindo-se na procura de uma vantagem competitiva em diversos segmentos industriais através da redução de custos (Porter, 1992).

A empresa ao optar por este tipo de estratégia, procura alcançar e sustentar a liderança em custos e ser o produtor com menores custos em toda o setor de atuação. Ao assumir a liderança em custos a empresa passa a usufruir de uma vantagem competitiva relativamente aos seus concorrentes, pois passa a comandar com preços equivalentes ou mais baixos do que este, traduzindo-se assim em retornos mais altos para a organização (Porter M. E., Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior, 1992).

As fontes de vantagem de custo, embora variem e dependam da estrutura da indústria, são geralmente, as economias de escala, tecnologia patenteada, o aproveitamento de sinergias comerciais ou tecnológicas, a localização e facilidade de acesso aos fatores produtivos e aos mercados dos clientes (Porter, 1992).

Na visão de Porter (1992), a estratégia de liderança em custos geralmente exige que uma empresa seja a líder em custos, e não uma entre várias empresas disputando esta posição, pois uma indústria comporta apenas um líder em custos. O autor argumenta que quando existe mais de uma empresa procurando a liderança em custo, de modo geral a rivalidade entre elas, é agressiva porque cada ponto de parcela de mercado é considerada crucial.

Em síntese, para uma empresa atingir essa posição de liderança em custos tem obrigatoriamente de minimizar os custos inerentes de toda e qualquer atividade da uma cadeia de valor³, onde isso for possível. Por norma, esta estratégia revela-se particularmente importante em mercados em que os consumidores são muito sensíveis aos preços, optando muitas vezes as empresas por um produto standard a baixo custo para ir de encontro com os mesmos (Teixeira, 2011).

1.3.2 Estratégia de diferenciação

A estratégia de diferenciação pressupõe que a empresa alcance a vantagem competitiva mediante a oferta de produtos ou serviços que sejam considerados únicos pelos clientes, ou seja, que contenham as qualidades desejadas pelos mesmos e que, ao mesmo tempo, as características o distingam daqueles oferecidos pela concorrência (Carneiro, Cavalcanti, & Silva, 1997).

Para Porter (1992), uma empresa que pode obter e sustentar uma estratégia de diferenciação conseguirá obter rentabilidade acima da média na sua indústria, se seu preço-prêmio for superior aos custos extras a que ela fica sujeita por ser única. Assim, uma empresa que aposte na diferenciação deve procurar sempre formas de diferenciação que levem a um preço-prêmio superior ao custo de diferenciação.

Implícito à ideia de diferenciação está o conceito de segmentação do mercado, pois as empresas que adotam estratégias de diferenciação costumam focar-se nos consumidores que estão na disposição de pagar mais por um produto diferenciado que lhe é direcionado e, devido a isso, costumam atingir um subconjunto (do conjunto mercado) do mercado. As empresas que adotam esta estratégia genérica, procuram assim focalizarem os seus esforços sobre um segmento de mercado, atendendo-os com mais qualidade (Carneiro, Cavalcanti, & Silva, 1997).

Segundo Smith (1956), "Market Segmentation consists of viewing a heterogeneous market (one characterized by different demand) as a number of smaller homogeneous markets in response to differing product preferences among important market segments. It is attributable to the desires of consumers or users for more precise satisfaction of their varying wants" (citado por Brochado & Martins, 2008).

Para uma estratégia de diferenciação ser bem sucedida na opinião de Teixeira (2011), tem de estar a ela associada a ênfase na inovação, design, pesquisa e desenvolvimento, um perfeito conhecimento das específicas necessidades dos clientes que integram esse segmento de mercado, bem como ações de marketing bem delineadas. Requer assim por parte das empresas um investimento contínuo extra para supor tais atividades de alto custo.

³ Para Michael Porter, a cadeia de valor é definida como o conjunto de atividades (de valor), física e tecnologicamente distintas, decorrentes da desagregação da organização nas suas atividades de magnitude estratégica, através das quais a organização cria um bem ou serviço valioso para os seus clientes (Santos, 2008).

Por todas estas razões, Porter (1992), considera que ao contrário da liderança em custos, pode haver mais de uma estratégia de diferenciação de sucesso numa indústria, se existir uma série de atributos muito valorizados pelos compradores.

1.3.3 Estratégia de foco

A estratégia de foco reflete-se na procura de vantagem competitiva por uma empresa que decide vir ao encontro das necessidades específicas dos clientes que constituem um segmento de mercado em vez de procurar satisfazer as necessidades mais gerais, como concorrentes que buscam atender a toda a indústria (ou a um grande número de segmentos da indústria) (Cavalcanti, & Silva, 1997).

O nicho de mercado⁴ deve ser suficientemente restrito, de forma a permitir que a empresa o atenda mais eficientemente ou mais eficazmente, e pode ser identificado com base em critérios como a idade dos clientes, o seu nível de rendimento, estilo de vida, sexo, localização geográfica, ou até mesmo um critério baseado na conjugação de alguns deles (Carneiro, Cavalcanti, & Silva, 1997).

Esta estratégia genérica consiste na aplicação de uma abordagem de liderança em custos (quando a empresa procura vantagem de custo no seu segmento alvo) ou diferenciação (quando a empresa procura a diferenciação no seu segmento alvo) em relação a um ambiente competitivo restrito dentro de um dado setor, após definido o segmento de mercado em atuação. Mas convém sublinhar, que para uma estratégia de foco ser bem sucedida isto implica que a empresa tenha nesse segmento de mercado vantagens competitivas claras em custos ou em diferenciação, ou em ambos (Teixeira, 2011).

Para Teixeira (2011), de uma forma resumida a estratégia de foco implica:

- Identificação de um adequado grupo de clientes que constitua um distinto segmento de mercado;
- Identificação das necessidades específicas desse grupo;
- Averiguar se o segmento de mercado tem dimensão suficiente para sustentar o negócio;
- Capacidade técnica e de produção que vá ao encontro das específicas necessidades do grupo;
- Decisão quanto à base do foco: custos ou diferenciação.

Relativamente às principais vantagens desta estratégia genérica temos a menor necessidade de recursos em comparação com uma estratégia de mercado alargado; especialização e possibilidade de aquisição de um melhor conhecimento do segmento de mercado definido para a estratégia; e por último a possibilidade de entrada num mercado de forma mais simples e com menos custos (Teixeira, 2011).

⁴ É um grupo definido mais estritamente que procura um mix de benefícios distintos.

1.3.4 Estratégias híbridas

Como foi referido anteriormente, para Porter (1980) as empresas devem apenas escolher uma das três estratégias genéricas – liderança em custos, diferenciação e foco – pois só assim poderam alcançar o sucesso (Teixeira, 2011).

Tentar a liderança em custos e a diferenciação em simultâneo, na opinião de Porter, seria uma tentativa por parte das organizações destinada ao fracasso, pois uma empresa nessa posição estará a concorrer em desvantagem face à empresa líder em custos, a que se diferencia ou a que focaliza, pois estas estarão em melhor posição para concorrer em qualquer segmento resultando numa rentabilidade muito maior, pois seguem uma das estratégias genéricas (Teixeira, 2011).

Contudo, esta posição de Porter tem sido contestada por vários autores, que defendem que as empresas podem adotar uma estratégia híbrida ou integrada (simultaneamente diferenciada e liderança em custos) pois conseguiram ser bem sucedidos (Teixeira, 2011).

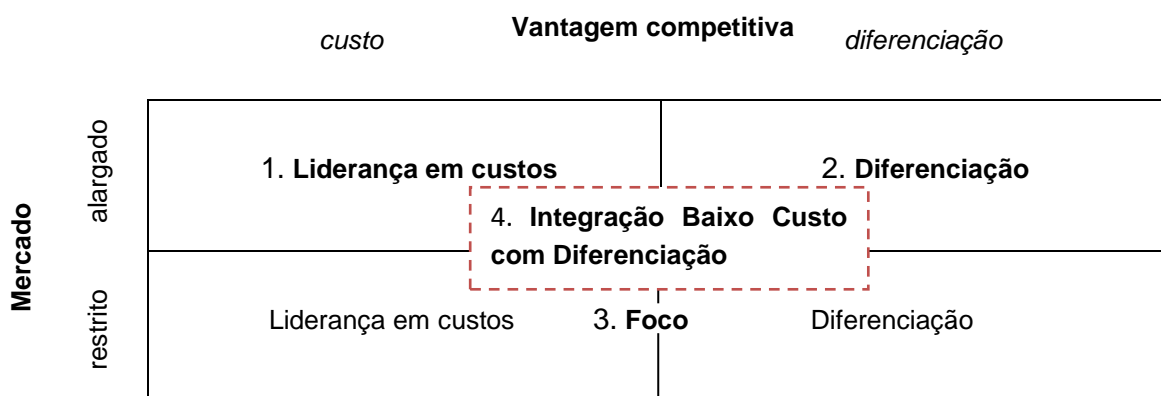


Figura 5 - Quatro estratégias genéricas de negócios (Fonte : Teixeira, 2011)

Segundo Teixeira (2011), verifica-se a veracidade do sucesso de uma estratégia híbrida, sobretudo nos mercados globalizados, porque as organizações adaptar-se-ão mais rapidamente às mudanças do ambiente, conseguindo incorporar novas capacidades e tecnologias e alavancar de forma eficaz as suas competências nucleares em todas as unidades de negócios⁵ e linhas de produtos.

As estratégias híbridas têm também associados os seus riscos, pois assumir e manter uma vantagem competitiva em custos e diferenciação pode revelar-se para as organizações demasiado caro, o que pode resultar e levar as empresas a subavaliar os desafios que se colocam e as despesas necessárias para uma perfeita coordenação das atividades geradoras de valor ao longo da cadeia de valor (Teixeira, 2011).

⁵ Pode ser definida como uma subdivisão da organização por área de negócio, linha de produto, segmentação de atuação de mercado entre outras.

1.3.5 Estratégias de crescimento

A estratégia de crescimento é comumente associada a um crescimento nas vendas, nos lucros, na participação no mercado ou mesmo em outras medidas como objetivo principal. Estas estratégias podem ser formuladas e obtidas com recurso às integrações vertical e horizontal, diversificação e fusões, além de joint ventures (Certo, Peter, Marcondes, & Cesar, 2005).

- *Integração vertical* – envolve o crescimento por meio da aquisição de outras organizações no canal de distribuição, sendo esta usada para obter maior controlo sobre uma linha de negócios e aumentar os lucros por meio de maior eficiência ou maior esforço de vendas (Certo, Peter, Marcondes, & Cesar, 2005);
- *Integração horizontal* – promove o crescimento por meio da aquisição de empresas concorrentes numa mesma linha de negócios. Tendo como objetivo e sendo adotada no esforço de aumentar porte, vendas, lucros, entre outros (Certo, Peter, Marcondes, & Cesar, 2005);
- *Diversificação* – envolve o crescimento por meio da aquisição de empresas em outras indústrias ou linhas de negócio. Esta é aplicada quando a organização pode se tornar mais eficiente ou provocar um impacto maior no mercado usando recursos compartilhados (Certo, Peter, Marcondes, & Cesar, 2005).

1.3.6 Estratégia de estabilidade

Nesta estratégia a organização concentra-se na sua linha ou linhas de negócios e tenta mantê-las. Nesta tipologia de estratégia uma organização grande e que domine o (s) seu (s) mercado (s) pode optar por uma estratégia de estabilidade que evite controlos governamentais ou penalidades pelo fato de monopolizar a indústria, já outra organização, pode pensar que, além de ser dispendioso, o crescimento também pode ter efeitos prejudiciais sobre a lucratividade (Certo, Peter, Marcondes, & Cesar, 2005).

Por último, uma organização, numa indústria pouco propensa ao crescimento ou sem crescimento, que não possua outras opções viáveis, pode ser forçada a selecionar uma estratégia de estabilidade (Certo, Peter, Marcondes, & Cesar, 2005).

1.3.7 Estratégia de redução de despesas

Frequentemente são necessárias estratégias de redução de despesas, quando a sobrevivência de uma organização está ameaçada e ela não compete com eficiência. Os três tipos básicos referentes à redução de despesas são (Certo, Peter, Marcondes, & Cesar, 2005):

- *Rotatividade* – é usada quando uma organização está a funcionar precariamente, mas ainda não chegou à insolvência. Esta estratégia implica não só abandonar os produtos não lucrativos, com a finalidade de reduzir a força de trabalho e os canais de distribuição,

como também diligenciar outras maneiras de tornar a organização mais eficiente. Assim, se a rotatividade for bem sucedida, a organização poderá então focar-se nas estratégias de crescimento;

- *Desinvestimento* - é uma estratégia caracterizada por vender negócios no seu total ou parcialmente ou transferi-los para organizações separadas. O desinvestimento como estratégia é usado quando um negócio em concreto não está a ser bem conduzido pela organização ou não atinge os seus objetivos específicos. Considera-se ainda, que pode ser usado para melhorar a posição financeira da organização;
- *Liquidação* – Esta estratégia passa pelo encerramento do negócio e pela venda dos seus ativos. A liquidação é a última estratégia de redução de despesas posta em execução, porque normalmente resulta em perdas para acionistas e desempregados. Contudo, numa organização com diversos negócios, a perda de um deles provoca menos impacto negativo do que provocaria numa organização de negócio único, pois aqui cessa toda a sua atividade.

1.3.8 Estratégia de concentração

A estratégia de concentração é aquela em que a organização centra-se numa única linha de negócios. É utilizada por empresas que desejam obter vantagem competitiva por meio do conhecimento especializado e eficiente, além de evitar os problemas que envolvem a administração de muitos negócios (Certo, Peter, Marcondes, & Cesar, 2005).

No entanto, esta estratégia tem presente um ponto desfavorável. Se a indústria começa a retrair-se ou competidores agressivos passam a dominar o mercado, a organização que se concentra numa única especialidade corre o risco de ser eliminada, pois não tem outra linha de negócios à qual recorrer (Certo, Peter, Marcondes, & Cesar, 2005).

1.3.9 Estratégias combinadas

Organizações grandes e diversificadas exploram muitas destas estratégias combinadas. Por exemplo, uma organização pode procurar concomitantemente crescer por meio de aquisições de novos negócios, empregar uma estratégia de estabilidade para alguns dos seus negócios e descapitalizar outros (Certo, Peter, Marcondes, & Cesar, 2005).

Verifica-se que ao formular uma estratégia organizacional consistente em organizações grandes e diversificadas é complexo, pois várias estratégias diferentes ao nível de negócios precisam de ser coordenadas para que consigam atingir plenamente os objetivos organizacionais desejados. Desta forma, os modelos de carteira de negócios são projetados para ajudar os administradores a lidar com esse problema (Certo, Peter, Marcondes, & Cesar, 2005).

Capítulo II

Modelos de apoio à gestão estratégica

Após a empresa definir qual a estratégia organizacional que lhe permite alcançar os objetivos definidos para existir no mercado, torna-se extremamente importante a definição do modelo de apoio à gestão estratégica.

A definição do modelo de apoio à gestão estratégica exige por parte das empresas um estudo prévio e adequado às suas necessidades, aos seus objetivos e à sua cultura organizacional.

Assim, neste capítulo apresentam-se os modelos de apoio à gestão estratégica mais utilizados pelas empresas e define-se as suas características mais importantes.

2.1 Análise PEST

O ambiente geral pode ser, definido como o conjunto de aspetos estruturais capazes de influenciar as distintas indústrias que atuam num determinado país, portanto, é constituído por aquelas forças ou variáveis do ambiente que, exercem o seu domínio sobre a estratégia a seguir pelas empresas, mas de uma forma generalizada em relação a todas as empresas (Andion & Fava, 2002).

Segundo Teixeira (2011), o conjunto das variáveis que integram o macro ambiente das empresas costuma agrupar-se, para efeitos de análise, em vários segmentos. À análise das variáveis do ambiente geral das empresas atribui-se o nome de análise PEST.

Este é um método de análise que permite detectar quais são as influências externas exercidas sobre a organização, tanto em termos passados como em termos futuros. No futuro o estudo dos seus fatores, poderão tornar-se essenciais para a continuidade das organizações, pois passarão a possuir atributos para enfrentar as adversidades que, de outra forma, não teriam sido detetadas (Trends, 2005; Abhishek, 2013).

A sigla PEST refere-se aos quatro grupos de variáveis a serem analisadas – variáveis político-legais (P), económicas (E), socioculturais (S) e tecnológicas (T).

A análise das variáveis político-legais do ambiente tem a obrigação de dar a conhecer o tipo de governo, a sua estabilidade, as atitudes do governo bem como de órgãos políticos em relação à indústria, sobretudo quanto ao grau de intervenção/regulação, as propostas e posições dos diversos partidos políticos, o equilíbrio de forças entre eles. Relativamente aos aspectos legais é fundamental dominar a legislação comercial, fiscal e laboral e a forma como influência a atividade económica, em particular na indústria em que nos situamos ou admitimos vir a situar (Abhishek, 2013).

A análise das variáveis económicas do macro ambiente dá informações acerca da distribuição e uso de recursos de uma região ou país. A relevância desta variável deriva, sobretudo, do facto de os padrões de consumo de um país ou região serem amplamente influenciados pelas tendências económicas – balança de pagamentos, nível de emprego, taxas de câmbio, de juros e de inflação, possibilidade de crédito, políticas fiscais e monetárias, padrões de consumo, níveis de rendimento disponível, entre outros (Teixeira, 2011).

Os fatores socioculturais do ambiente geral compreendem as características da sociedade em que a empresa desenvolve a sua actividade, principalmente em termos de valores e estilos de vida dos seus membros. Esta variável deve dar destaque aos aspetos relacionados com a estrutura demográfica quer em termos de idade e sexo, quer em termos de distribuição geográfica, mobilidade e níveis de educação. Outros aspetos que não podem ser menosprezados, são por exemplo, o crescimento da percentagem das mulheres na força laboral e também em lugares de comando, a evolução das taxas de natalidade, o aumento da longevidade das pessoas e os hábitos de vida relacionados com a crescente preocupação com a saúde, bem-estar e aparência das pessoas, entre outras (Koumparoulis, 2013).

Com as componentes tecnológicas do ambiente pretende-se conhecer o desenvolvimento das tecnologias e os seus efeitos nas empresas, nos consumidores e produtores nas mais diversas áreas de negócio e na sociedade em geral, e as suas implicações nas escolhas estratégicas que as empresas têm de fazer. Importa frisar, que todas as alterações da tecnologia afectam os produtos disponíveis para os consumidores e a sua funcionalidade. O analista ao longo da sua tarefa deve identificar e acompanhar os efeitos do desenvolvimento tecnológico e a sua influência na estratégia competitiva (Teixeira, 2011).

A figura ilustra de uma forma resumida os mais relevantes aspectos a ter em consideração em cada uma das variáveis que constituem o ambiente externo geral:

<p>Variáveis político-legais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Legislação de monopólios; • Leis de protecção ambientais; • Políticas fiscais; • Legislação comercial; • Legislação laboral; • Estabilidade governamental. 	<p>Variáveis económicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ciclos económicos; • Tendências do PNB; • Taxas de juro; • Fontes de financiamento; • Inflação; • Desemprego; • Disponibilidade de capital; • Custo e disponibilidade de energia.
<p>Variáveis socioculturais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • População; • Distribuição do rendimento; • Mobilidade social; • Mudanças no estilo de vida; • Atitudes perante o trabalho e o lazer; • Consumismo; • Níveis de educação. 	<p>Variáveis tecnológicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gastos em pesquisa por parte do Governo; • Focalização do Governo no esforço pelo desenvolvimento tecnológico; • Novas descobertas/desenvolvimento; • Velocidade de transferência tecnológica; • Presença de produtos obsoletos.

Figura 6 - Análise PEST (ambiente geral) (Adaptado: Trends, 2005)

A análise Pest torna-se uma ferramenta essencial para quem deseja implementar uma empresa ou negócio numa região ou zona que não tem qualquer conhecimento ou que conhece pouco.

Quando esta análise é bem executada, garante que a atividade da empresa se coaduna com as alterações que estão a afetar o ambiente externo, permitindo ainda evitar ações condenadas a falhar por razões que escapam ao seu controlo⁶.

2.2 Modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter

Para além da análise do macro ambiente como já foi referido, importa também analisar o ambiente competitivo, o ambiente mais próximo da empresa. O ambiente competitivo permite assim, analisar as variáveis que, de uma forma robusta e específica, afetam cada empresa em particular (Porter, 2008).

No ambiente competitivo, as suas variáveis exercem a sua influência sobre uma empresa em concreto, mas esta em alguns casos também pode exercer alguma influência sobre a evolução dessas forças. Entende-se como as principais variáveis a ter em conta na análise competitiva, os clientes, fornecedores e concorrentes (Teixeira, 2011).

Como ferramenta mais adequada para analisar o ambiente das empresas em particular tem-se o *modelo das cinco forças de Porter* também chamado modelo de *análise da estrutura de uma indústria* (Teixeira, 2011).

Porter (1980, 1985) admite que com este modelo importa analisar cinco forças competitivas básicas que pressionam as empresas e que concorrem contra a sua competitividade e lucratividade. As forças consideradas fundamentais para se compreender a indústria em que se concorre são (Cordeiro, 2010):

- Ameaças de novos concorrentes (barreiras à entrada);
- Rivalidade na Indústria;
- Ameaça de novos produtos (substitutos)⁷;
- Poder negocial dos fornecedores;
- Poder negocial dos clientes.

De seguida, na figura 7 explicar-se-á cada uma das forças deste modelo e a relação existente entre elas.

⁶ <http://www.nos.pt/empresas/repositorio-informacao/criar-uma-empresa/guias-teoricos/Pages/analise-pest.aspx> acedido a 23 de janeiro de 2014

⁷ Produtos substitutos, prende-se pela afetação preconizada por outros sectores cujos produtos podem substituir os seus (Cordeiro J. P., 2010).

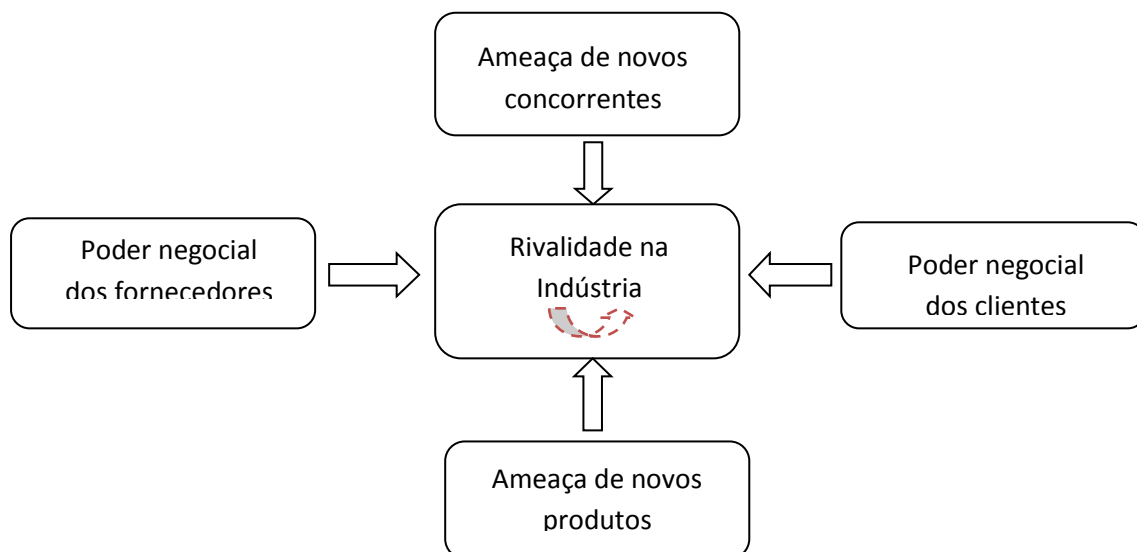


Figura 7 - Modelo das 5 forças competitivas de Porter (Fonte: Teixeira, 2011)

A ameaça de entrada de novos concorrentes, assume barreiras à entrada de novos concorrentes na indústria e depende do nível de dificuldade que uma empresa defronta para poder entrar e competir na indústria (Teixeira, 2011).

Segundo Freire (1997) a entrada de novos concorrentes pode reduzir a rentabilidade estrutural do negócio através de aumentos na capacidade de produção que induzam guerras de preços, da rivalidade alargada pela aquisição de quota de mercado ou da introdução de novos recursos que alterem a dinâmica competitiva do sector (Alberto & Ferreira, 2007).

Para o mesmo autor a entrada de novos concorrentes é tanto menor, quanto maiores forem as barreiras à entrada e a expectativa de retaliação por parte dos concorrentes já estabelecidos (Freire, 1997).

As barreiras que dificultam a entrada de empresas em novos mercados, são designadamente (Hill, Ireland, & Hoskisson, 2008; Teixeira, 2011):

- *Economias de escala*: são derivadas de progressivas melhorias na eficiência por meio da experiência à medida que a empresa vai crescendo. Assim, ao passo que a quantidade de produtos produzidos num determinado período aumenta, o custo para fabricar cada unidade diminui. Os novos concorrentes encaram com um paradoxo quando se deparam com as economias de escala dos concorrentes atuais. A entrada em pequena escala coloca-os em desvantagem competitiva. Por outro lado, a entrada em grande escala, na qual o novo concorrente produz um grande volume de um produto para obter economias de escala, corre o risco de forte retaliação competitiva;
- *Diferenciação do produto/imagem de marca*: Quanto maior for o poder de diferenciação dos produtos e mais importante a imagem da marca, maiores serão as dificuldades sentidas para uma nova empresa, pois dificilmente conseguirá apagar a imagem de marca

já conquistada pelas empresas que se encontram no mercado e mais dificilmente os clientes serão convencidos a mudar para um novo fornecedor, desconhecido, que aparece recentemente no mercado;

- *Elevados custos fixos*: A necessidade e dimensão do capital necessário para entrar numa determinada indústria pode manifestar-se numa significativa barreira à entrada de novos concorrentes;
- *Custos de mudança (de fornecedores)*: são aqueles nos quais os clientes incorrem uma única vez quando compram de outro fornecedor. O custo que o novo fornecedor admite ter de suportar para conseguir convencer o cliente quanto à mudança, de fornecedores habituais quando este está satisfeito com um produto e/ou serviço prestado para um novo fornecedor acabado de entrar no mercado, traduz-se obviamente em mais uma barreira à entrada no negócio;
- *Acesso aos canais de distribuição*: Com o decorrer do tempo, aqueles que fazem parte da indústria comumente criam meios eficazes de distribuir produtos. O acesso a canais de distribuição pode ser uma forte barreira à entrada para os concorrentes que entram numa nova indústria, pois podem encontrar dificuldades no acesso aos canais de distribuição, dependendo do tipo de atividade, do funcionamento do mercado, dos hábitos dos clientes. Os concorrentes instalados atuarão assim no sentido de dissuadir a entrada dos novos concorrentes;
- *Know-how/patentes*: A fruição da tecnologia específica indispensável para se conseguir o produto ou serviço em causa pode ter, e em alguns casos, tem, um peso relativamente elevado suscetível de influenciar fundamentalmente a decisão de entrar ou não no negócio. Quando existe por parte dos detentores da tecnologia o registo sistemático de patentes, o acesso à tecnologia tornar-se-á possivelmente mais dificultado;
- *Acesso favorável de matérias-primas*: Quando a maior ou menor facilidade no acesso a matérias-primas é importante para o negócio, o que pode, constituir uma vantagem para quem esse acesso é mais facilitado e um obstáculo para quem planeia entrar no negócio. Tem-se como exemplo as alianças estratégicas entre os fornecedores e as empresas já em atividade;
- *Curva da experiência*: Quanto maior for a produção acumulada ao longo do tempo por uma certa empresa maior é a possibilidade de redução dos custos unitários decorrente da experiência adquirida com essa produção. Torna-se uma barreira para quem pretende entrar, quem não está no negócio não adquiriu essa vantagem e sabe que irá demorar um tempo, maior o menor até conseguir essa redução dos custos unitários;
- *Política do governo*: Por meio das exigências de licenciamento, por imposição de um capital mínimo para a constituição das empresas, por alguma espécie de discriminação fiscal ou de outra ordem, os governos podem controlar e constituir uma limitação à entrada de novos concorrentes numa indústria. Em regra, cada vez menos os governos tendem a

intervir no livre funcionamento do mercado, mas é sempre possível em alguma indústria, alguma interferência governamental;

- *Retaliação esperada*: Quando as empresas que pretendem entrar numa nova indústria preveem as reações daqueles que fazem parte dessa indústria. Uma expectativa de reações competitivas rápidas e intensas reduz a probabilidade de entrada de uma empresa. Verifica-se uma forte retaliação quando as empresas que fazem parte dessa indústria têm grande interesse na indústria (por exemplo: têm ativos fixos de pouco ou nenhum uso alternativo), quando têm recursos consideráveis e quando o crescimento da indústria for lento ou restrito.

No poder negocial dos clientes os autores Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), defendem que as empresas procuram maximizar o retorno do capital que investiram. Por conseguinte os clientes de uma indústria ou empresa querem comprar produtos pelo menor preço possível- o ponto no qual a indústria obtém a menor taxa de retorno aceitável sobre o capital que investiu. Para baixar os seus custos, os clientes declinam melhor qualidade, níveis mais elevados de atendimento e preços menores. Estes resultados são obtidos incentivando disputas competitivas entre as empresas que compõem a indústria.

Para Teixeira (2011), vários fatores contribuem para um impacto significativo do poder negocial dos clientes:

- *Concentração*: No momento em que as vendas se concentram num número reduzido de clientes, estes detêm um elevado poder negocial;
- *Volume das suas compras*: quando um cliente tem uma elevada quota das vendas totais de uma determinada indústria;
- *Inexistência de diferenciação do produto*: Não havendo diferenciação nos produtos que uma determinada empresa produz e comercializa, maior é, obviamente, a possibilidade de os seus clientes a substituírem como fornecedores, logo maior é o seu poder negocial;
- *Custos de mudança*: são os custos suportados pelos clientes com a substituição do ou dos fornecedores, representando uma das mais importantes condicionantes do seu poder negocial. Uma das atribuições dos fornecedores, é fazer com que esses custos sejam significativos, pois é uma das atuações estratégicas mais importantes para manter a lealdade dos clientes. Se os custos de mudança são reduzidos para o cliente, o seu poder negocial é grande e será tanto maior quanto maior for o respetivo custo para o fornecedor se o cliente o abandonar, desta forma retira-se que os custos de mudança devem ser analisados pelo ponto de vista do cliente e do ponto de vista do fornecedor;
- *Ameaça de integração a montante*: Quando se verifica que os clientes estão já parcialmente integrados a montante⁸ ou se existe uma efetiva possibilidade de isso vir a

⁸ Tomemos como exemplo: uma empresa sendo a sua atividade a tecelagem que se abastece parcialmente da sua própria fição.

acontecer então, o seu poder negocial perante as empresas que são suas fornecedoras é maior do que na hipótese contrária;

- *Informação disponível:* Quanto mais e melhor informados estiverem os clientes sobre as tendências, condições da procura e os preços praticados nas indústrias entre outros fatores, em melhor posição estarão para poderem negociar condições mais favoráveis, este conhecimento proporciona assim um maior poder negocial para os clientes;
- *Produtos substitutos:* A maior ou menor facilidade no acesso a produtos existentes no mercado que substitua os que presentemente são adquiridos pelos clientes, influência igualmente num ou noutro sentido o poder negocial. Quanto mais facilitado for o acesso e quanto mais disponíveis esses produtos se apresentarem maior será o poder de negociação dos clientes.

O poder negocial dos fornecedores pode analisar-se adaptando o raciocínio seguido anteriormente para a análise do poder negocial dos clientes., com as necessárias adaptações que, de certa forma traduz em considerações de sentido inverso. As determinantes do poder negocial dos fornecedores compreendem o conjunto de aspetos que a seguir se referem (Teixeira, 2011):

- *Concentração:* A concentração das compras de uma empresa específica num número reduzido de fornecedores confere-lhes um maior poder negocial, quer na disposição de preços quer em relação a outras condições que lhe queiram infligir;
- *Inexistência de produtos substitutos:* Quando a relação entre o fornecedor e o cliente é intensa e geradora de dependência. Como o fornecedor, é conhecedor em circunstância, das específicas características das necessidades técnicas do cliente, investe em pesquisa e desenvolvimento e aquire um produto, a matéria-prima para o cliente, que se torna difícil outro fornecedor conseguir, proporcionando o aumento do poder negocial dos fornecedores;
- *Importância do volume de compras da empresa:* O volume de compras de determinadas empresas a um determinado fornecedor, ou melhor dizendo, o peso representado pelas compras dessa empresa para com esse fornecedor, reflete-se no seu poder negocial;
- *Ameaça de integração a jusante:* Quando um dos principais fornecedores admite a possibilidade de integração a jusante⁹, isto confere-lhes uma vantagem em termos de poder negocial;
- *Produtos diferenciáveis ou com elevados custos de mudança:* Se os recursos obtidos de um específico fornecedor são essenciais e se não há produtos estreitamente substitutos então esses fornecedores estão em posição de conseguir um eloquente poder sobre toda a indústria e com isto aumentar o seu poder negocial.

⁹ Tomemos como exemplo: uma empresa sendo a sua atividade a tecelagem, que a sua matéria-prima o fio, é fornecido pelas empresas de fiação. A integração a jusante é quando um dos principais fornecedores de fio passa ele próprio a trabalhar os seus produtos para tecido e desta forma passa a concorrer com a empresa tecelagem.

A ameaça de novos produtos (*substitutos*) retrata que atualmente as empresas encontram-se perante um ambiente caracterizado pela mudança e pela inovação, onde a ameaça do aparecimento de produtos ou serviços que substituam os que uma determinada empresa produz é uma hipótese cada vez mais encarada. Eventualmente a ameaça do aparecimento de produtos ou serviços que substituam os que uma determinada empresa produz será maior quanto mais avançada for a fase do seu ciclo de vida (maturidade ou declínio) (Teixeira, 2011).

A ameaça de produtos ou serviços substitutos depende essencialmente dos três motivos que se expõem a seguir (Teixeira, 2011):

- *Relação preço/desempenho*: Na presença de produtos estreitamente substitutos cujo desempenho seja semelhante (que satisfaça de forma semelhante as necessidades das empresas que os utilizam) e preço mais reduzido, então estamos perante uma ameaça real que deve ser tida em conta;
- *Custos de mudança*: A ameaça da entrada de produtos ou serviços substitutos será certamente tanto maior quanto menores forem os custos associados à substituição;
- *Propensão do comprador para a aquisição de produtos substitutos*: A propensão do comprador para a aquisição de produtos ou serviços substitutos está ligada com o grau de lealdade à marca, lealdade esta que pode estar relacionada a um passado duradouro de estreito relacionamento, possivelmente com atividades de pesquisa e desenvolvimento específicas, entre outros. Quanto menor se verificar essa propensão, menor é, notoriamente, a ameaça de novos produtos.

A rivalidade na indústria é neste modelo, a variável central, isto é, a força mais relevante pois traduz o grau de agressividade que caracteriza a atuação das empresas em termos de concorrência, isto é, no comportamento dos diversos concorrentes que a integram. Como as empresas de uma determinada indústria dependem umas das outras, as ações tomadas por uma comumente provocam reações competitivas. Geralmente pode dizer-se em termos genéricos que a competição numa indústria pode ter lugar na base do preço ou na diferenciação, pois as empresas tentam diferenciar seus produtos daqueles que os seus concorrentes oferecem, de forma a, que os clientes as valorizem e que elas tenham vantagem competitiva (Hill, Ireland, & Hoskisson, 2008).

Por último, esta variável tem as suas próprias determinantes, mas o seu comportamento é influenciado pelo comportamento das outras quatro variáveis, pois quanto mais intensas estas forem, maior será a rivalidade entre os concorrentes nessa indústria. Desta forma, a rivalidade de uma indústria é determinada também por um conjunto de fatores mas apenas serão destacados alguns deles (Teixeira, 2011):

- *Taxa de crescimento da indústria*: se a indústria se encontra numa fase de elevado crescimento, a rivalidade será então pouco significativa, cada empresa tem oportunidade para crescer sem afetar fortemente a quota de mercado dos concorrentes. Se o mercado se encontra estagnado, cresce muito lentamente ou está em declínio então verifica-se

comportamentos competitivos caracterizados por uma maior agressividade. Possivelmente será necessário conquistar quota de mercado à custa da quota de mercado da concorrência;

- *Elevados custos fixos/redução de preços*: Quando se verifica que os custos fixos são elevados¹⁰ as empresas tenderão a pretender atingir o mais rapidamente possível o ponto crítico de vendas e sustentar um certo volume de produção que as coloque a salvo de prejuízos. Apostam na redução de preços para tentar atingir um volume de vendas confortável, aumentando assim o grau de rivalidade entre os concorrentes;
- *Inexistência ou reduzida diferenciação*: Quando se verifica que a diferenciação é difícil ou impossível numa indústria específica, isso acarreta que a lealdade do cliente é nula ou insignificante e, portanto, a concorrência vai desenvolver-se geralmente baseada no preço, o que transporta as empresas para comportamentos de concorrência condutores de elevada rivalidade;
- *Barreiras à saída*: As contrariedades que uma empresa pode ter de enfrentar para abandonar um negócio com pouca rentabilidade podem forçá-la a manter-se em atividade o que, a verificar-se, será motivo para desenvolver todos os esforços para minimizar as perdas, procedendo de forma a provocar um aumento da rivalidade entre os concorrentes na indústria.

2.3 A análise SWOT

A análise do ambiente interno de uma empresa segundo Teixeira (2011), tem como finalidade dar a conhecer quais são os pontos fortes e os pontos fracos que essa empresa detém para, conhecidas as oportunidades e ameaças do seu ambiente externo, avaliar e seleccionar a estratégia que melhor tire benefício dos pontos fortes e consiga evitar ou pelo menos não ser prejudicada pelos pontos fracos.

A análise SWOT é uma ferramenta de suporte importante para a tomada-de-decisão e é frequentemente usada como análise relacionada e sistematizada das oportunidades e ameaças do ambiente externo, e dos pontos fortes e pontos fracos do ambiente interno da empresa. O termo SWOT resulta da conjugação das iniciais das palavras anglo-saxónicas *Strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças) (Kotler, 1988).

SWOT é assim utilizada para identificar os pontos fortes e pontos fracos concernentes ao ambiente interno de determinada empresa, bem como as oportunidades e ameaças que correspondem ao ambiente externo enfrentado por essa empresa (Pearce & Robinson, 1997).

Para Bobrow (1998), trata-se da melhor ferramenta de análise interna e externa do ambiente que uma empresa opera, pois é uma ferramenta de uso fácil que, permite através de uma análise relativamente rápida, revelar a situação estratégica de uma determinada empresa, possibilitando

¹⁰ O que pode acontecer não só pelo processo produtivo, mas também pelos custos de armazenamento.

que a mesma, faça um balanço dos seus pontos fortes e pontos fracos comparando-os com as oportunidades e ameaças presentes do ambiente externo (citado por Rojo & Couto, 2008).

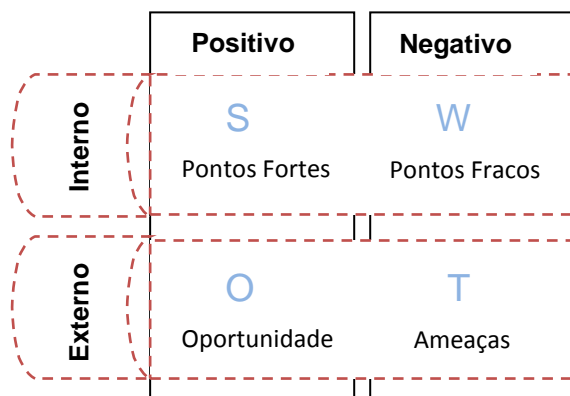


Figura 8 - Análise SWOT (Adaptado: Teixeira, 2011)

O modelo de análise SWOT representado na figura 8 assenta (Teixeira, 2011; António, 2002):

- Na análise ao ambiente interno define-se quais os pontos fortes e os pontos fracos de uma determinada empresa, tentando obviamente minimizar/evitar o efeito dos seus pontos fracos e reforçar os seus pontos fortes, isto é, converter os seus pontos fracos em pontos fortes;
- Na análise ao ambiente externo define-se as principais oportunidades e ameaças que as empresas enfrentam no seu meio envolvente, pretendendo-se minimizar/evitar as ameaças e tirar o máximo proveito das suas oportunidades, de uma forma geral existe a necessidade de converter as ameaças em oportunidades;
- No ajustamento tão perfeito quanto possível entre as oportunidades de negócio que a análise do ambiente externo sugere, com os recursos e capacidades (pontos fortes) da organização.

Após se realçar a importância da análise SWOT, é considerável efetuar uma abordagem a cada um dos elementos que a constituem.

- **Pontos fortes (*strengths*)**

Os pontos fortes aludem a qualquer coisa que a empresa tem de positivo, em que é melhor que os seus concorrentes, os recursos ou capacidades que a organização pode usar, de uma forma eficaz que a coloque numa situação vantajosa no mercado onde atua (Trends, 2005).

Os pontos fortes que representam as capacidades internas da organização resultam, por exemplo (Trends, 2005; Teixeira, 2011):

- Competência distintiva;
- Adequados recursos financeiros;

- Elevada aptidão para concorrer nesse mercado;
- Boa imagem junto dos clientes;
- Líder do mercado;
- Áreas estratégicas funcionais bem concebidas;
- Isolamento (algum grau) das fortes pressões da concorrência;
- Titular de tecnologia;
- Vantagens de custos;
- Vantagens diferenciais/competitivas;
- Capacidade de inovação;
- Gestão experiente.

É muito difícil para uma empresa quantificar com exactidão todos os seus pontos fortes, uma vez que são considerados pontos fortes todas as capacidades que essa mesma empresa detém e que lhe permite atingir os seus objetivos e um melhor desempenho do que a sua concorrência. Contudo, as empresas através da elaboração de uma correcta análise, conseguem reverter essa situação, pois é possível detectar que alguns pontos fortes assumem um papel mais importante do que outras, devido ao seu contributo imprescindível na determinação dos lucros e no alcance de uma posição mais forte no mercado em que actua (Trends, 2005).

- **Pontos fracos (*weaknesses*)**

Os pontos fracos, são o oposto, aludem a algo que falta na empresa, todas aquelas limitações ou deficiências que atinjam os recursos e as capacidades pertencentes à empresa, e que de alguma forma possam comprometer o desempenho da sua atividade, uma condição que a coloca numa situação de desvantagem em relação aos seus concorrentes (Trends, 2005).

São vários os fatores que podem ser considerados pontos fracos, podendo assumir diferentes formas, como, por exemplo (Teixeira, 2011):

- Falta de uma clara direcção estratégica;
- Posição competitiva em declínio;
- Equipamento e instalações obsoletas;
- Proveitos reduzidos porque...;
- Gestão superficial e sem talento;
- Falta de competência em áreas-chave;
- Problemas internos operacionais;
- Vulnerabilidade às pressões da concorrência;
- Investigação e desenvolvimento sem sucesso;

- Linha de produtos demasiado estreita;
- Fraca imagem de mercado;
- Desvantagem diferencial/competitiva;
- Competencia de *marketing* abaixo da média;
- Incapacidade para financiar necessárias alterações de estratégia.

A identificação dos pontos fracos não é suficiente não é por si mesma suficiente, uma vez que também é necessário que as empresas procedam às devidas correcções, de forma a serem minimizados- ou eliminados, quando possível os seus impactos (Trends, 2005).

- **Oportunidades (*opportunities*)**

As oportunidades são as variáveis do ambiente externo em que a situação e evolução a empresa considera como positivas para o desenvolvimento de uma estratégia, após a avaliação que faz. Desta forma, uma oportunidade existe quando uma empresa pode sair beneficiada ao corresponder às necessidades dos consumidores de um determinado segmento (Trends, 2005).

Na opinião de Teixeira (2011) as situações tradutoras de oportunidades são:

- Acelaração do crescimento do mercado;
- Diminuição da rivalidade entre firmas existentes;
- Diversificar em produtos relacionados;
- Adicionar produtos complementares;
- Integração vertical;
- Aproximação a grupos estratégicos;
- Entrada em novos mercados/segmentos;
- Alargar a atual linha de produtos.

As oportunidades possuem um papel muito importante para o destino das empresas, pois determinam o modo como as empresas podem continuar a crescer e a aumentar o seu nível de desempenho dentro do mercado em que operam (Trends, 2005).

- **Ameaças (*threats*)**

Ao contrário das oportunidades, as ameaças são os aspectos negativos do ambiente externo, representam a situação mais desfavorável que uma empresa enfrenta no ambiente em que está a atuar, e por vezes podem causar danos irreversíveis (Trends, 2005).

As ameaças podem ser apresentadas sob diversas formas segundo Teixeira (2011):

- Facilidade de entrada de novos concorrentes;
- Incremento das vendas de produtos substitutos;

- Abrandamento do crescimento do mercado;
- Políticas governamentais adversas;
- Crescimento da agressividade da concorrência;
- Vulnerabilidade às recessões e ciclos económicos;
- Aumento do poder negocial dos clientes e /ou fornecedores;
- Alteração das necessidades/gostos dos consumidores;
- Alterações demográficas adversas.

Dos quatro elementos da análise SWOT as ameaças são as que causam maior apoquentação, pois, como fatores pertencentes ao ambiente externo, estão fora do controlo da empresa. Assim, torna-se fundamental que a empresa possua uma capacidade de resposta para superar essas ameaças, mesmo em contexto de crise, de forma a garantir a continuidade (Trends, 2005).

Num contexto estratégico, para que uma estratégia seja bem sucedida é fundamental que ela tenha uma perfeita ligação com as capacidades e recursos da empresa um cruzamento entre o ambiente interno e o ambiente externo, isto é, uma análise em simultaneo dos dois ambientes que é proporcionada pela matriz SWOT (Teixeira, 2011).

Análise Interna	S (Strengths) Pontos fortes	W (Weakness) Pontos fracos
Análise Externa	SO (maxi-maxi)	WO (mini-maxi)
O (Opportunities) Oportunidades		
T (Threats) Ameaças	ST (maxi-mini)	WT (mini-mini)

Figura 9 - Matriz SWOT (Adaptado: Teixeira, 2011)

Teixeira (2011), mencionou que a empresa na estratégia maxi-maxi deve tirar partido dos seus pontos fortes, expor-se-a maximizar o aproveitamento das oportunidades do ambiente externo; na estratégia mini-maxi, minimizar o efeito negativo dos pontos fracos e concomitantemente aproveitar as oportunidades emergentes; na estratégia maxi-mini tirar partido o máximo partido dos pontos fortes para minimizar o efeito das ameaças detectadas; por último na estratégia mini-mini devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, sempre que possível, fazer face às ameaças.

2.4 A cadeia de valor

A cadeia de valor é um modelo que a empresa utiliza para descrever através da sua análise, as principais atividades que servem de suporte à estratégia da organização e para demonstrar a forma como essas atividades se relacionam entre si (Johnson & Scholes, 1999).

Para Michael Porter, a cadeia de valor é definida como o conjunto de atividades (de valor), física e tecnologicamente distintas, decorrentes da desagregação da organização nas suas atividades de magnitude estratégica, através das quais a organização cria um bem ou serviço valioso para os seus clientes (Santos, 2008; Gonçalves & Oliveira, 2008).

Michael Porter na análise da cadeia de valor, foi quem relacionou a análise da vantagem competitiva da organização com a identificação das atividades da organização e a avaliação do valor adicional de cada uma delas. Para a organização conseguir mais valor pelo mesmo custo, ou o mesmo valor por custo inferior ao conseguido pelos concorrentes, é a base da construção das vantagens competitivas e da sustentação de uma estratégia de sucesso. É importante então, analisar como se cria e acrescenta valor de uma maneira vantajosa relativamente à concorrência (Johnson & Scholes, 1999).

Para Teixeira (2011) a análise da cadeia de valor parte do princípio básico da estratégia competitiva que consiste na necessidade de criar valor para o cliente excedendo o custo suportado para o fazer. Deste princípio resulta, na opinião do autor, que quem define o que é o valor é o cliente. A compreensão do que é mais (ou menos) valorizado pelo cliente, que atributos ou características do produto ou serviço o cliente está disposto a pagar ou não, é o início na definição da estratégia de negócio.

As atividades que, numa empresa, constituem a sua cadeia de valor podem segmentar-se em duas categorias, atividades *primárias* e atividades de *suporte* (ou secundárias).

As atividades primárias são aquelas que dizem respeito à criação física de um produto, à sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência após a venda. Em suma, as atividades primárias são aquelas que, de um modo direto acrescentam valor ao produto final (Hill, Ireland, & Hoskisson, 2008; Moori & Zilber).

As atividades de suporte não acrescentam valor diretamente ao produto final mas acrescentam-no de forma indireta dando assistência necessária para que as atividades primárias sejam executadas (Hill, Ireland, & Hoskisson, 2008).

A figura seguinte apresenta a estrutura de uma cadeia de valor:

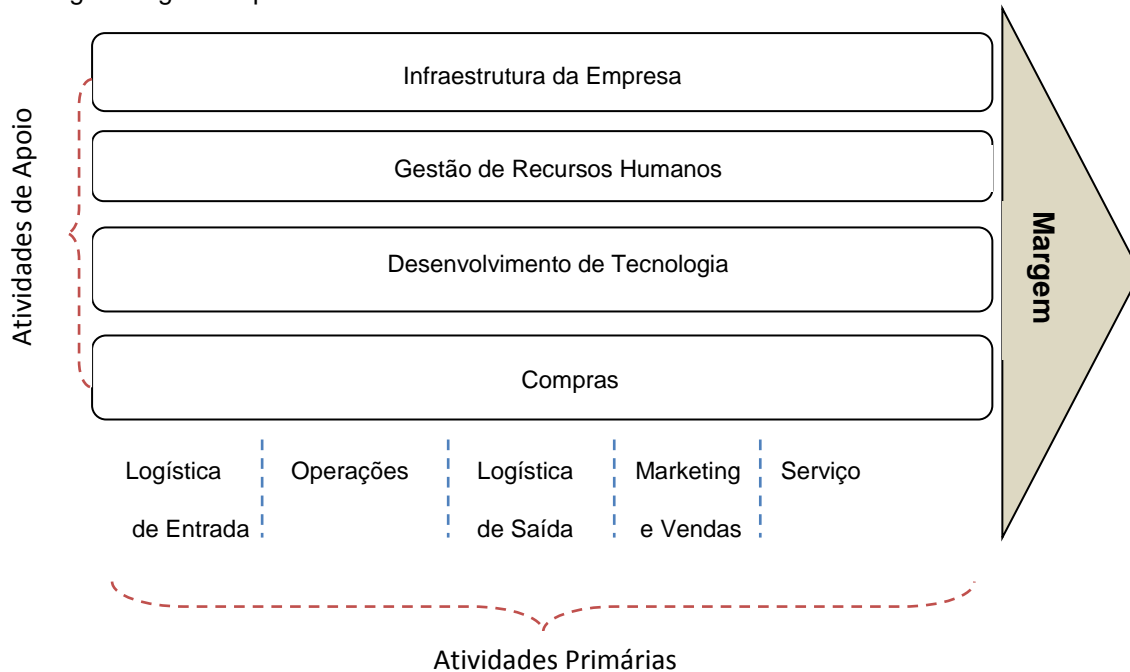


Figura 10 - Cadeia de valor genérica de Michael Porter (Fonte: Porter, 1985)

Conforme apresentada na figura 10, as cinco atividades primárias genéricas são (Moore & Zilber; Santos, 2008):

1. **Logística de Entrada** – são as atividades associadas à programação das compras, receção, verificação, registo, armazenamento e distribuição de matérias-primas, subsidiárias e de consumo, controlo de *stocks*, e devoluções a fornecedores;
2. **Operações** – são as atividades associadas à transformação dos *inputs* em *outputs*, designadamente no que respeita ao trabalho com máquinas, embalagens, montagens, entre outros;
3. **Logísticas de saída** – são as atividades associadas à receção, armazenamento e distribuição física do produto final. Inclui também as atividades como o manuseio de produtos, processo de encomendas, entre outras;
4. **Marketing e Vendas** – são as atividades associadas à oferta de um meio pelo qual os compradores possam comprar o produto e a induzi-los a fazer essa compra. Inclui as atividades como a publicidade, promoção, propostas, entre outras;
5. **Serviço** – são as atividades associadas e relacionadas com o aumento ou manutenção do valor dos bens ou serviços vendidos, designadamente no que respeita aos respetivos serviços pós-venda. Inclui as atividades como a instalação, reparação, formação necessária à utilização, entre outras.

Conforme apresentada na figura 5, as atividades de suporte são quatro (Moori & Zilber; Santos, 2008):

1. **Infraestrutura da empresa** - Inclui todas as atividades necessárias ao apoio de toda a cadeia de valor, e não apenas de apoio a uma atividade individual. Integra, assim, atividades como a direção-geral, a direção administrativa e financeira, a contabilidade, entre outras;
2. **Gestão de recursos humanos** – abrange os processos de recrutamento, contratação, formação, desenvolvimento e remuneração das pessoas envolvidas na empresa;
3. **Desenvolvimento de tecnologia** – integra todas as atividades relacionadas com a inovação e desenvolvimento tecnológico da organização (know-how, procedimentos, e tecnologia). Refere-se assim às operações realizadas com o objetivo de melhorar o produto e os processos utilizados na sua fabricação. Inclui, tecnologia de processo, telecomunicações, entre outros;
4. **Compras** – são as atividades associadas e relacionadas com a compra dos fatores produtivos utilizadas na cadeia de valor (processo produtivo) da empresa, necessárias à fabricação dos produtos. Inclui, compra das matérias-primas, subsidiárias e de consumo, as máquinas e equipamentos básicos, entre outros.

Em suma, a análise da cadeia de valor, precisamente, ajuda os gestores a melhor entenderem o grau de eficácia e eficiência da configuração e coordenação das diversas atividades desenvolvidas.

2.5 Ciclo de vida do produto

Theodore Levitt, protagonizou a utilização generalizada da importante ferramenta teórica de apoio à reflexão e análise estratégica, comumente designada por modelo do Ciclo de Vida do Produto (citado por Santos, 2008).

No seu artigo denominado “Exploit the Product Life Cycle” de 1965, o autor defende que o volume de faturação, a rentabilidade, as necessidades de fundos e os meios libertos pelos vários produtos e serviços de uma organização dependem, essencialmente, da fase Ciclo de Vida em que se encontram (Introdução, Crescimento, Maturidade e Declínio) (citado por Santos, 2008).

O modelo do ciclo de vida do produto é representado na figura 11:

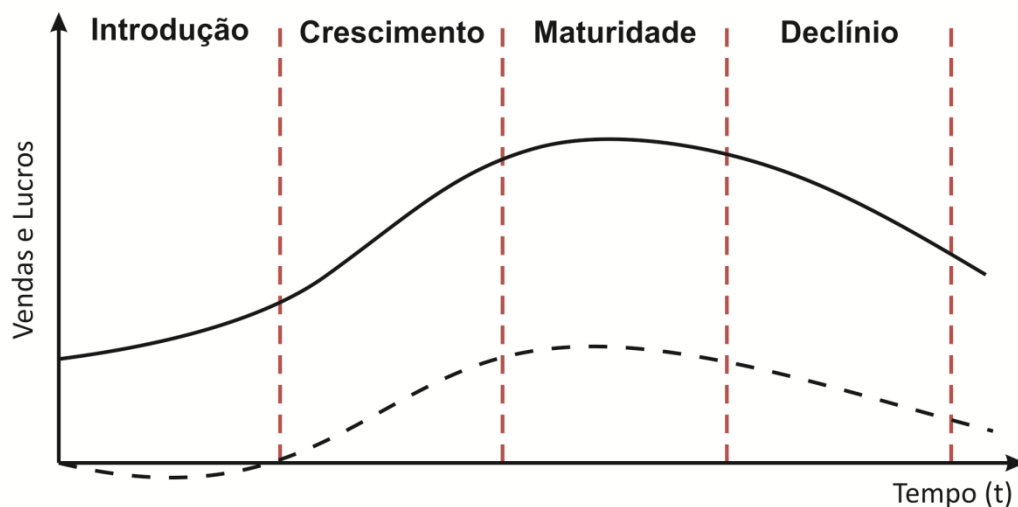


Figura 11 - Modelo do Ciclo de Vida do Produto (Adaptado: Teixeira, 2011)

Legenda:

— Vendas

---- Lucros

Analisemos de seguida as características e respetivas implicações estratégicas de cada fase. A primeira fase, introdução, é a fase de desenvolvimento de introdução de um novo produto no mercado. Nesta fase, o volume de vendas é baixo e a taxa de crescimento moderada, custos unitários elevados, reduzida concorrência e exploração pouco rentável. As duas estratégias fundamentais passam, por desenvolver um produto, e torná-lo conhecido pelos potenciais clientes, de forma a que seja considerado uma referência em comparação com os produtos concorrentes que venham a aparecer no mercado, tentando simultaneamente que a penetração seja suficientemente rápida (Santos, 2008; Fernandes & Cepeda, 2000).

A segunda fase, crescimento, caracteriza-se pelo início do crescimento acentuado das vendas; redução dos custos unitários, devido sobretudo, a economias de escala; a exploração torna-se rentável; aumento do conhecimento do produto/serviço; a concorrência começa a aumentar e à medida que vão entrando novos concorrentes; o crescimento da quota de mercado é assegurado, essencialmente através do preço. O sucesso do produto que entra nesta fase passa essencialmente, pela conquista da preferência dos clientes por marcas específicas. A diferenciação das empresas passa por levantar barreiras à entrada de novos concorrentes (Santos, 2008; Fernandes & Cepeda, 2000).

Na fase seguinte, maturidade, o volume de vendas atinge o seu pico; a taxa de crescimento das vendas diminui significativamente; custos unitários baixos e com tendência descendente; intensificação da concorrência e aparecimento de produtos substitutos; descida de preços em fase de concorrência; diferenciação de produtos/serviços; diminuição do investimento em publicidade e grande rentabilidade da exploração. Importa frisar, que as empresas esforçam-se para se manter

nesta fase o máximo de tempo possível, procurando alargar o seu ciclo de vida, ou seja, tentam adiar a entrada na fase seguinte, o declínio (Santos, 2008).

Na fase do declínio, a estrutura da indústria altera-se rapidamente, o volume de vendas começa a cair; a taxa de crescimento das vendas é nula ou negativa; os preços e a rentabilidade começam a diminuir; a rentabilidade da exploração começa a ficar a dever-se mais à eficiência da produção e distribuição do que, propriamente, ao aumento do volume de vendas (Santos, 2008).

O modelo do Ciclo de Vida do Produto está assente numa teoria conceptualmente muito rica, no entanto apresenta algumas limitações na sua aplicação prática. Apesar dessas limitações, trata-se de um modelo utilizado ainda hoje, sobretudo como instrumento de apoio à análise e reflexão estratégicas (Santos, 2008).

2.6 Matriz Produto/Mercado

A matriz produto/mercado (também designada matriz de Ansoff), é um dos meios auxiliares mais usados na análise das formas de crescimento de uma empresa, ou seja, é um modelo usado para determinar oportunidades de crescimento de unidades de negócio de uma organização, que sumariza esquematicamente as opções possíveis e que derivam de atuações em produtos e/ou mercados atuais ou novos (Teixeira, 2011; Santos, 2008).

As hipóteses de crescimento, em termos genéricos, são quatro (Teixeira, 2011; Santos, 2008):

- Penetração no mercado (crescimento com os produtos atuais no mercado atual);
- Desenvolvimento do mercado (com atuais produtos em novos mercados);
- Desenvolvimento do produto (com novos produtos no atual mercado);
- Diversificação e integração vertical (crescendo em novos mercados com novos produtos), conforme sintetiza a referida matriz na figura 12.

Mercados	Produtos		
		Produtos atuais	Novos produtos
Mercado atual		Penetração no mercado	Desenvolvimento do produto
Novos mercados		Desenvolvimento do mercado	Diversificação e Integração vertical

Figura 12 - Matriz Produto/Mercado (Fonte: Teixeira, 2011)

As ações estratégicas respetivas a cada um dessas hipóteses de crescimento apresentam-se, em síntese na figura 13 (Teixeira, 2011).

Mercados	Produtos	Estratégias	Ações
Atuais	Atuais	Penetração de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o consumo dos clientes; • Atrair clientes da concorrência; • Atrair novos clientes para o produto.
	Novos	Desenvolvimento do Produto	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver novas características; • Criar diversas versões de qualidade; • Desenvolver novos modelos e tamanhos.
Novos	Atuais	Desenvolvimento do mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Expandir em novas áreas geográficas; • Atrair novos segmentos de mercados.
	Novos	Integração vertical	<ul style="list-style-type: none"> • Integração a montante (controlo dos fornecimentos); • Integração a jusante (controlo da distribuição);
		Diversificação	<ul style="list-style-type: none"> • Concêntrica; • Conglomerada

Figura 13 - Ações estratégicas (produto/mercado) (Adaptado: Teixeira, 2011)

De acordo com esta análise da matriz produto/mercado, as empresas, basicamente segundo Teixeira (2011), crescem com base no produto ou no mercado, ou em ambos; e, em qualquer dos casos, com novos produtos ou novos mercados ou mantendo os atuais produtos e mercados.

Contudo, pode-se ainda considerar a retirada estratégica, é uma direção estratégica pouco estudo, pouco ponderada, mas considerada na mesma válida. Pressupõe um fracasso organizacional, sendo a retirada muito bem gerida de tal forma que, a empresa se pretender voltar a entrar, o consiga fazer. Deve por isso, ser uma retirada pensada, olhando para o futuro (Teixeira, 2011).

2.7 Matriz do B.C.G

A matriz BCG, conhecida como Matriz de crescimento/quota de mercado, foi criada em meados dos anos 60 pela empresa norte-americana *Boston Consulting Group* (BCG). É uma ferramenta de

gestão muito utilizada na análise estratégica da carteira de negócios de uma empresa diversificada, que opera pela vantagem da simplicidade da sua construção gráfica (Teixeira, 2011).

Trata-se de uma matriz bidimensional representada num sistema de eixos cartesianos, tendo por base duas variáveis na análise do negócio: a taxa de crescimento do mercado e a quota relativa da empresa. A quota relativa da empresa (variável X), é a variável interna em relação a cada unidade de negócios, e é calculada pela relação entre o volume de vendas de um negócio e o volume de vendas do concorrente mais próximo, ou seja, o maior concorrente. A variável Y (taxa de crescimento do mercado), é a variável externa, calculada com base em dados de 2 ou 3 anos consecutivos relativamente à taxa de crescimento do mercado do respetivo negócio (Freire, 1997). Consoante os valores obtidos para cada uma das variáveis, o negócio é categorizado em quatro tipos diferentes (Interrogações, estrelas, vacas leiteiras e cães rafeiros), havendo para cada tipo recomendações genéricas sobre as estratégias a adotar (Kotler, 1988)

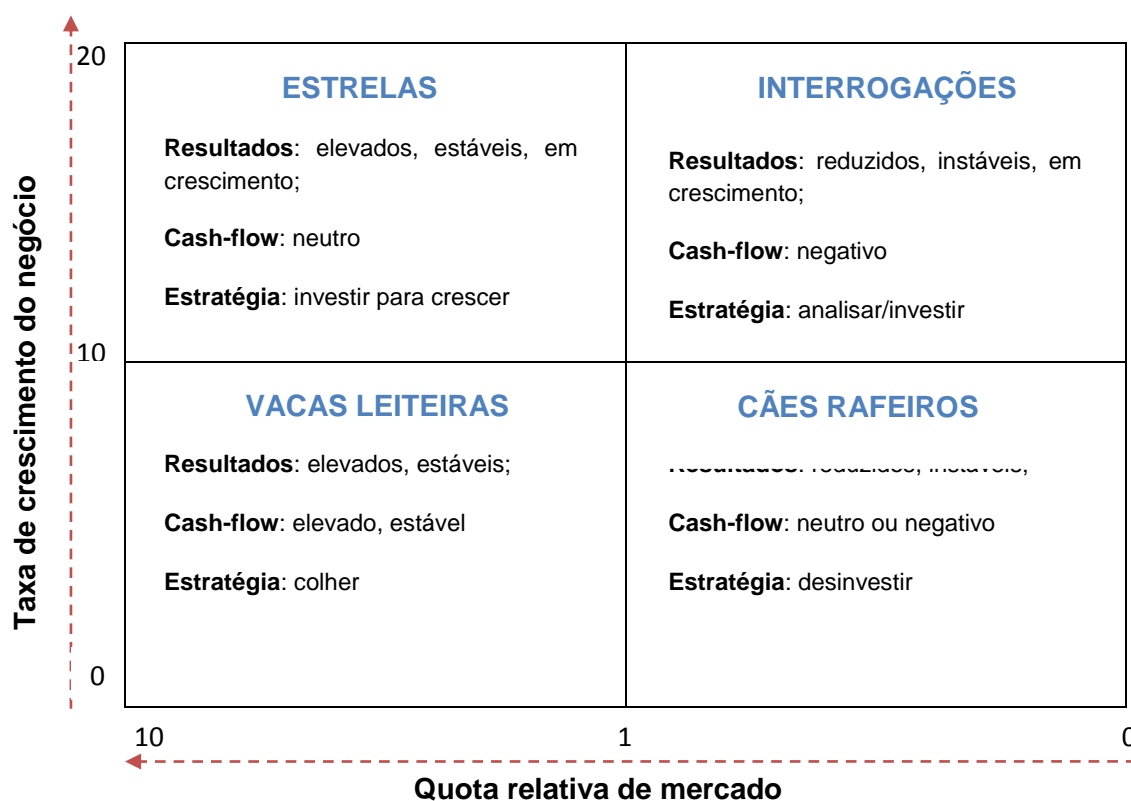


Figura 14 - Matriz do B.C.G – Características dos negócios (Adaptado: Teixeira, 2011)

As Interrogações são caracterizadas por negócios que concorrem num mercado em crescimento, e baixas participações relativas de mercado. Um negócio localizado neste quadrante exige um grande investimento por parte da empresa, para ser capaz de acompanhar o rápido crescimento de mercado. O seu futuro anda associado a um certo grau de incerteza; podem tornar-se estrelas (evolução desejável) se forem bem geridos, essencialmente se forem conseguidos os meios financeiros necessários, caso não haja investimento, o produto fica para trás e acaba por desaparecer. Se o produto estagnar, mesmo sendo feito investimento passará para o quadrante dos cães rafeiros (Kotler, 1996; Henderson, 1970).

As estrelas são os negócios mais interessantes numa carteira de negócios: têm uma elevada quota relativa de mercado, e um negócio aqui localizado, significa liderança num mercado de grande crescimento. Normalmente as estrelas geram elevadas receitas de vendas, mas estão de modo geral em desequilíbrio financeiro pois requerem vultuosos investimentos em capital fixo e circulante para assegurar taxas elevadas de crescimento em mercados de elevado crescimento. A liderança deste quadrante passa, segundo a aplicação da matriz do B.C.G, pelo investimento nestes negócios fazendo com que, pelo menos, mantenham a quota de mercado (Kotler, 1996; Henderson, 1970).

As vacas leiteiras geram rendimentos consideráveis para suportar o seu próprio crescimento, pagar os dividendos, os gastos em investigação, e desenvolvimento, entre outros. Nestes negócios, a empresa é líder mas num mercado de crescimento reduzido ou até mesmo estagnado. A recomendação estratégica preconizada pela matriz, passa pela manutenção destes negócios pelo máximo tempo possível usando os excessos de liquidez, as elevadas receitas das vendas que proporcionam lucros e cash-flow elevados, para canalizar as estrelas e/ou interrogações e possivelmente distribuir na forma de dividendos aos accionistas (Henderson, 1976).

Os cães rafeiros são negócios que geram pouco lucro ou que dão prejuízo. O cash-flow gerado é geralmente, reduzido e muitas vezes negativo. Estes negócios implicam deste modo, uma maior atenção por parte dos gestores para se manterem, sendo este esforço na maior parte das vezes não compensatório. Os cães rafeiros são compostos por produtos desnecessários, decorrentes de insucesso de uma tentativa de obter uma liderança quando o produto apenas era uma oportunidade (Kotler, 1996; Henderson, 1970).

A análise matricial, na qual a matriz do B.C.G. é um exemplo, segundo Teixeira (2011), pode ser um bom ponto de partida para a formulação da estratégia de uma organização diversificada.

É uma matriz de construção simples que pode ser usada tanto em empresas grandes como pequenas; permite analisar a estratégia dos concorrentes; e analisa as posições estratégicas de uma empresa ao longo do tempo (Gonçalves & Oliveira, 2008).

Por todas estas razões, ainda hoje continua a ser muito usada pela maioria das empresas, embora como todos os modelos tem algumas desvantagens e limitações que convém conhecer para melhor tirar partido da sua utilização (Teixeira, 2011).

2.8 Matriz GE/McKinsey

A matriz GE/McKinsey foi desenvolvida na década de 70 pela General Electric em colaboração com a empresa de consultores em gestão estratégica McKinsey e tal como a matriz B.C.G. assume-se como uma matriz bidimensional, mas um pouco mais complexa, pois é composta por nove células, que relacionam as variáveis Posição Competitiva (variável X) com a Atratividade da Indústria (variável Y), cada qual medida com base numa escala de três posições (Forte, Média e Fraca) (Teixeira, 2011; Zoom).

Esquemáticamente a matriz GE/McKinsey pode ser representada:

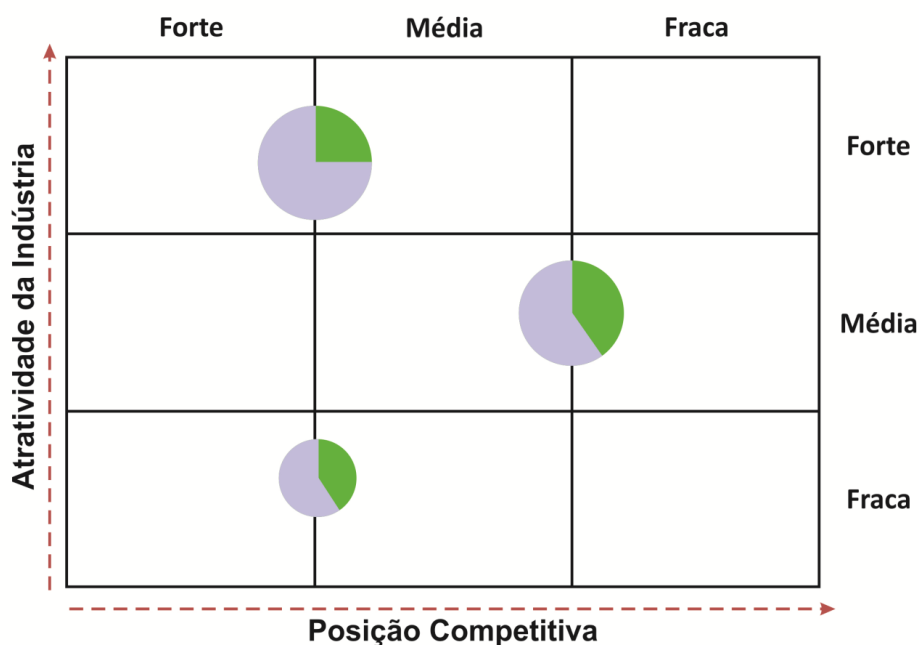


Figura 15 - Matriz GE/McKinsey (Adaptado: Teixeira, 2011)

A variável Posição Competitiva (ou Concorrencial), é uma variável relacionada com a análise interna (pontos fortes e pontos fracos) no qual se pretende aferir, sobretudo, a capacidade da empresa para conquistar e sustentar vantagens competitivas duradouras, suscetíveis de assegurar taxas de rentabilidade superiores à média do sector, no médio e longo prazo. Já a variável Atratividade da Indústria está relacionada com o ambiente externo (Oportunidades e ameaças) (Zoom).

Nesta matriz a representação dos negócios também é feita à semelhança dos modelos anteriores. Cada unidade estratégica de negócios¹¹ é representada por um círculo de dimensão proporcional ao peso do volume de vendas desse negócio no volume total de vendas da empresa, sendo que estes círculos neste modelo reportam uma informação adicional que é a quota de mercado (vendas no negócio/ vendas do mercado total), apresentada normalmente na forma de um segmento sombreado (Zoom).

As orientações estratégicas do modelo, para cada uma das células da matriz, representa-se (figura 16) de um modo geral, no sentido de investir para crescer nos negócios localizados nas 3 células acima da diagonal (vista a partir da origem, a bissetriz), investir seletivamente nos negócios representados nas três células que formam a diagonal e desinvestir (e colher) nos negócios situados nas três células abaixo da diagonal (Teixeira, 2011).

¹¹ Unidade estratégica de negócios- é um agrupamento de negócios relacionados entre si, no qual se permite racionalizar a organização de muitos e diferentes negócios numa empresa ou grupo de empresas.

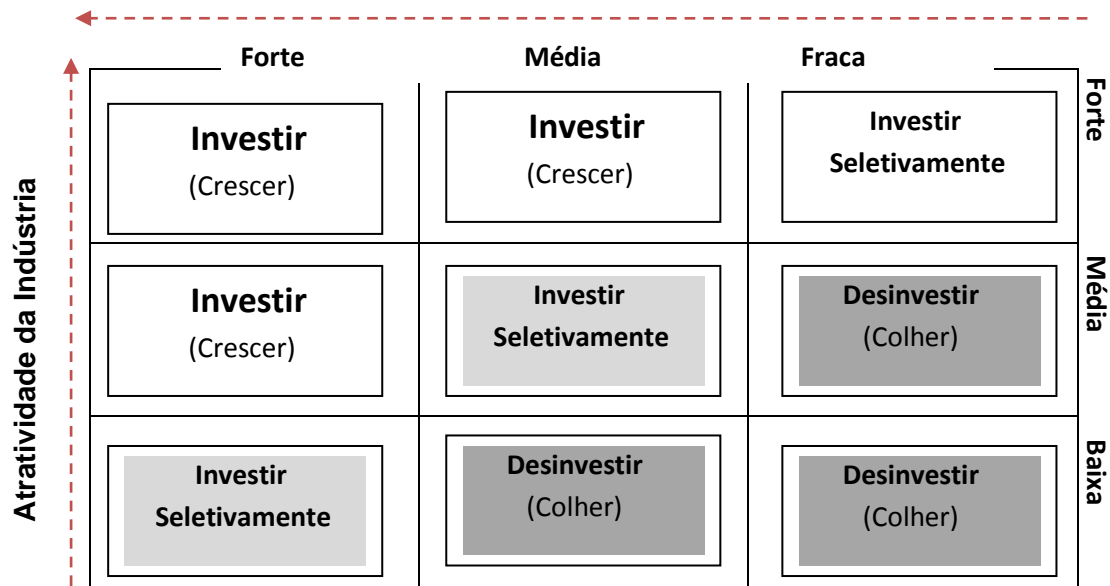


Figura 16 - GE/McKinsey-Orientações estratégicas (Adaptado: Teixeira, 2011)

2.9 Matriz ADL

A matriz ADL, também designada por matriz do ciclo de vida ou do crescimento do mercado, foi desenvolvida pela consultora ADL (Arthur D. Little) na década de 70 do século passado e apoiava-se na análise conjugada da posição competitiva de cada unidade económica (pontos fortes e pontos fracos) com as características do mercado (oportunidades e ameaças) (Teixeira, 2011).

À semelhança da matriz B.C.G, a matriz ADL consiste num modelo de análise e reflexão estratégica sobre a carteira de negócios das organizações, assente numa matriz cartesiana. Contudo, a matriz ADL distingue-se por basear-se em variáveis explicativas diferentes (Zoom).

Para Teixeira (2011) a situação do mercado (em termos de crescimento) para cada unidade económica nesta matriz é representada pelo valor da variável X, que nesta situação reflete as quatro fases do ciclo de vida do produto: Introdução, Crescimento, Maturidade e Declínio. A variável Y representa a posição competitiva de cada unidade económica, sendo consideradas cinco situações distintas (no sentido descendente): dominante, forte, favorável, ameaçada e fraca.

As características das quatro fases do ciclo de vida do produto (ou indústria) são conhecidas (introdução, crescimento, maturidade e declínio). Quanto à posição competitiva de cada unidade económica considera-se que (Teixeira, 2011):

- **Dominante** – é capaz de controlar o comportamento dos concorrentes (em matéria de realizações ou de estratégia e dispõe da mais vasta escolha de opções estratégicas, independentemente dos seus concorrentes);
- **Forte** – é capaz de conduzir a estratégia que escolheu sem pôr em perigo a sua posição a longo prazo;

- **Favorável** – dispõe de trunfos a explorar para a condução de certas estratégias; tem muito boas probabilidades de poder manter a sua posição a longo prazo;
- **Defensável** (ou ameaçada) – tem desempenhos suficientemente satisfatórios para justificar a continuidade das suas atividades: subsiste, normalmente em virtude da tolerância, voluntária ou não, dos concorrentes mais importantes; tem possibilidades médias (ou inferiores à média) de manter a sua posição a longo prazo;
- **Marginal** (ou fraca) – tem, atualmente, desempenhos pouco satisfatórios, no entanto tem possibilidades de melhorar a sua posição, pode ter as características de uma posição melhor, mas exibe uma grande fraqueza; pode sobreviver no curto prazo, mas tem que melhorar a sua posição para ter hipóteses de sobreviver a longo prazo.

Desta forma, as orientações estratégicas para cada negócio vão depender da sua posição na matriz em função da fase do ciclo de vida em que a respetiva indústria se encontra (variável X) e da sua posição competitiva (variável Y) (Teixeira, 2011).

Graficamente a matriz ADL é apresentada com as orientações estratégicas genéricas conforme a posição dos negócios em análise (Teixeira, 2011):

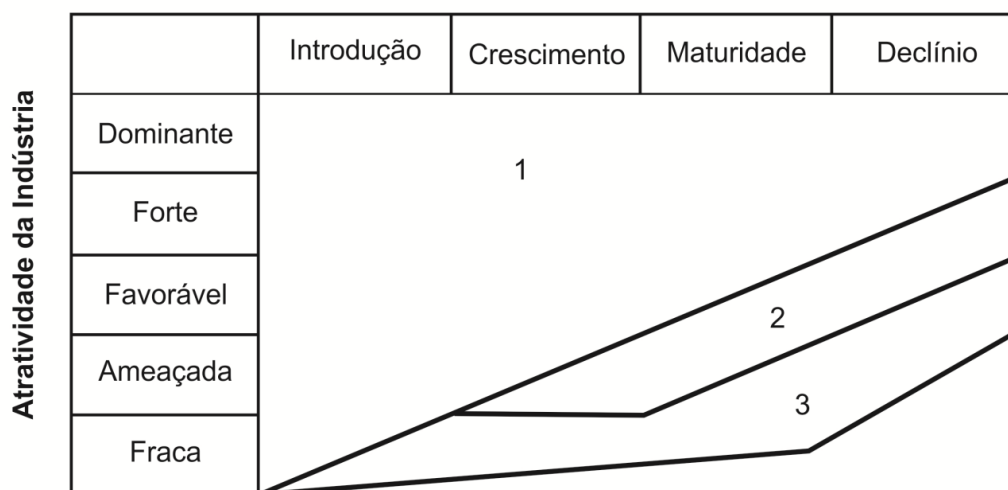


Figura 17 - Matriz ADL (Adaptado: Teixeira, 2011)

Legenda:

- 1- Desenvolvimento Natural
- 2- Desenvolvimento Seletivo
- 3- Manutenção Retirada

Capítulo III

Estudo de um caso

Num contexto económico caracterizado por dificuldades crescentes de inserção no mercado e atendendo às dificuldades que as empresas têm em gerir os seus recursos humanos em função das necessidades do mercado, o recurso às empresas de trabalho temporário surge como mecanismo capaz de responder de forma imediata em tempos de incerteza.

Inicialmente neste capítulo pretende-se fazer um enquadramento à abordagem em estudo, no qual se passa por fazer um enquadramento jurídico-legal das empresas de trabalho temporário; referencia às empresas de trabalho temporário, a situação nacional; caracterização do sector segundo dados do banco de Portugal e uma contextualização do mercado de emprego.

Posteriormente será abordado o estudo de um caso, através da referência à tipologia de investigação no qual se faz referência ao principal objetivo da presente investigação e aos objetivos específicos; ao instrumento de recolha de dados; à população e amostra e à análise e discussão de resultados no qual apresenta-se o conteúdo do estudo empírico realizado e a análise e discussão dos resultados derivados do mesmo.

3.1 Enquadramento jurídico-legal das empresas de trabalho temporário

Qualquer pessoa de direito privado que pretenda exercer a atividade de cedência temporária de trabalhadores para ocupação por utilizadores deverá consultar o Decreto-Lei n.º 260/2009 de 25 de Setembro, com as alterações introduzidas pela Lei n.º 5/2014, de 12 de fevereiro, onde se procede à simplificação do regime jurídico do exercício e licenciamento das agências privadas de colocação e das empresas de trabalho temporário (art.1º da lei n.º 5/2014).

Segundo o artigo 2º alínea d) do decreto-lei n.º 260/2009 considera-se a empresa de trabalho temporário a pessoa singular ou coletiva cuja atividade consiste na cedência temporária a utilizadores da atividade de trabalhadores que, para esse efeito, admite e retribui.

Em virtude de ser a entidade cuja atividade social tem por objetivo a atividade de cedência temporária de trabalhadores para ocupação por utilizadores, pode ainda desenvolver atividades de seleção, orientação e formação profissional, consultoria e gestão de recursos humanos (art.3º do decreto-lei n.º 260/2009).

Para exercer a atividade a empresa de trabalho temporário encontra-se sujeita a licença, tem que possuir um alvará e reunir um conjunto de requisitos, nomeadamente (art.5º n.º1 do decreto-lei n.º 260/2009):

- Idoneidade;
- Estrutura organizativa adequada;
- Situação contributiva regularizada perante a administração tributária e a segurança social;
- Denominação social que inclua a designação "trabalho temporário";
- Constituição de caução (no valor de 100 meses de retribuição mínima mensal garantida acrescida do montante da taxa social única incidente sobre aquele valor) , a favor do IEFP

que garante o pagamento de crédito do trabalhador temporário em mora por período superior a 15 dias, e contribuições para a Segurança Social em mora por período superior a 30 dias.

Em consequência, o procedimento de concessão da licença para o exercício da atividade de emprego de trabalho temporário, exige que o interessado apresente o requerimento de licença para o exercício, nomeadamente por via eletrónica, em qualquer unidade orgânica local do serviço de emprego, com indicação das atividades a exercer e instruído com os documentos solicitados no art.6º n.º 1 do decreto-lei n.º 260/2009).

3.2 As empresas de trabalho temporário: A situação nacional

A génese do trabalho temporário tem lugar, desde o fim da 2ª guerra mundial, através do setor privado que lançou esta rede de colocação para auxiliar o encontro entre a oferta e a procura de trabalho, num mundo acabado de sair de grandes dificuldades e provações. No entanto, é nos anos cinquenta, num continente em reconstrução, após parte da europa ter ficado destruída, que o trabalho temporário organizado se faz sentir (APESPE).

A replicação do trabalho temporário pelo mundo concretizou-se no espaço de poucas décadas e Portugal não foi exceção.

Em Portugal, no regime salazarista o exercício da atividade estava proibido pois o regime não permitia a livre circulação de trabalhadores, mas em 1961, o regime de então, após várias e difíceis conversações, compreendeu a necessidade de integrar a mulher no mundo do trabalho, de criar oportunidade de emprego a jovens em idade de mobilização para o esforço de guerra, e o início da atividade das empresas de trabalho temporário acabou por ser assim autorizado no início da guerra colonial (APESPE).

Em 1962, surgiu a primeira empresa de trabalho temporário no mercado português a Manpower (em regime de franchising), ainda hoje existente. Nos primeiros anos, resistiu no mercado quase sem concorrência, e em 1974 apenas a Manpower das cinco empresas de trabalho temporário existentes, não encerrou as suas portas por pressão dos trabalhadores ou dos militares, nunca foi ocupada, e manteve a sua laboração normal durante o Processo Revolucionário em Curso.

Mais tarde, no início dos anos oitenta, alguns empresários do sector do trabalho temporário começaram a reunir-se e a debater os problemas que estavam em grande destaque no momento. O que preocupava os empresários era sobretudo o facto de Portugal ser o único país Europeu onde o Trabalho Temporário ainda não estava regulamentado e, por isso, iniciaram as conversações, ao mais alto nível, com os responsáveis governamentais da área do trabalho, da economia e com os parceiros sociais. Por outro lado, preocupava-os, também, a proliferação de novas empresas que entram no mercado, que vinham exercendo a atividade de Empresas de Trabalho Temporário, sem respeito por qualquer regra ou procedimentos qualitativos (APESPE).

Já em 1989, as reuniões formais levaram à criação da Associação das Empresas de Trabalho Temporário, APETT, que se transformou na primeira Associação Patronal da área dos Serviços Prestados às Empresas, no qual constaram oito empresas signatárias. A conceção da Associação das Empresas de Trabalho Temporário, passou pela filiação imediata na Confederação do Comércio e Serviços de Portugal (CCP) e na Confederação Internacional das Agências Privadas de Emprego (CIETT) e, pela Assinatura de um CTT (APETT/FETESE), que viria a dar origem à 1.ª Lei do Trabalho Temporário e do Código Deontológico da Atividade (APESPE).

No I Congresso da Associação das Empresas de Trabalho Temporário, realizado em Outubro de 2005, a Associação mudou de Identidade para Associação Portuguesa das Empresas do Sector Privado de Emprego (APESPE) até ao momento.

Atualmente existem cerca de 198 empresas licenciadas para o exercício desta atividade, segundo dados do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) a 23 de julho de 2014. E reportando os dados do relatório mais recente do IEFP relativamente à análise do setor do trabalho temporário – ano de 2012, verifica-se um aumento no recurso ao trabalho temporário (+5.4%), a duração dos contratos aumenta ligeiramente em 0.2 meses, de 3.5 meses para 3.7 meses em 2012. O grupo profissional com maior número de colocações por contratos temporários foi o do “Pessoal dos Serviços diretos e particulares de proteção e segurança” com 20.0%. O alojamento com 9.4% foi a atividade económica que mais recrutou trabalhadores temporários.

Quanto à dimensão das empresas de trabalho temporário verifica-se que as empresas com maior capacidade de contratação (acima de 1000 cedências), foram as responsáveis em 89.2% do total de contratos realizados, sendo que as mesmas representam apenas ¼ (20.8%) do universo das empresas de trabalho temporário (IEFP).

Em relação ao local de prestação do trabalho temporário, a região de Lisboa e Vale do Tejo concentra grande parte do recrutamento efetuado para o exercício de trabalho temporário (59.8%), seguida mas muito atrás pelo Norte (24.8%) e, ainda mais recuada, surge na região centro (9.1%). Relativamente às restantes regiões verifica-se que as mesmas têm pouco peso na caracterização deste setor de atividade, mesmo assim, destaca-se os 1.9% de trabalhadores que foram colocados em países fora de Portugal (sobretudo em países da União Europeia) (IEFP).

Finalmente, na análise por distritos retém-se que os trabalhadores temporários tendem a ser colocados nos distritos de grande e média dimensão do país como Lisboa (152849), Porto (44751), Setúbal (16343) e Leiria (14385). Juntos perfazem mais de 82.7% das colocações efetuadas pelas empresas de trabalho temporário.

3.3 Caracterização do sector: Banco de Portugal

O sector das Atividades de Emprego constitui uma das seis divisões da secção das Atividades Administrativas e dos Serviços de Apoio segundo a Classificação Portuguesa das Atividades

Económicas Revisão 3 (CAE-VER.3¹²), agregando-se as subclasses, Atividades das Empresas de Seleção e Colocação de Pessoal; Atividades das Empresas de Trabalho Temporário e por último a subclasse Outro Fornecimento de Recursos Humanos.

A subclasse sobre a qual recai esta investigação é a das Atividades das Empresas de Trabalho Temporário com o código da classificação portuguesa das atividades económicas 78200. Segundo o Instituto Nacional de Estatística abrange as atividades de subcontratação de trabalho, ou seja, fornecimento a terceiros (normalmente numa base temporária) de pessoal contratado e remunerado pela agência de emprego.

O universo de referência desta subclasse compreendia, em 2012¹³, cerca de trezentas e nove empresas. Face a 2011, esta subclasse decresceu em número de empresas (1.28%), número de pessoas ao serviço (19.63%) e de volume de negócios gerado (13.07%).

Relativamente à localização geográfica, a subclasse em análise é representada em 2012, segundo a distribuição por localização dos estabelecimentos, 38.40% das empresas compreendem o distrito de Lisboa, 15.72% o distrito do Porto, 12.11% o distrito de Setúbal e os restantes 33.77% todas as outras localizações distritais (figura 18).

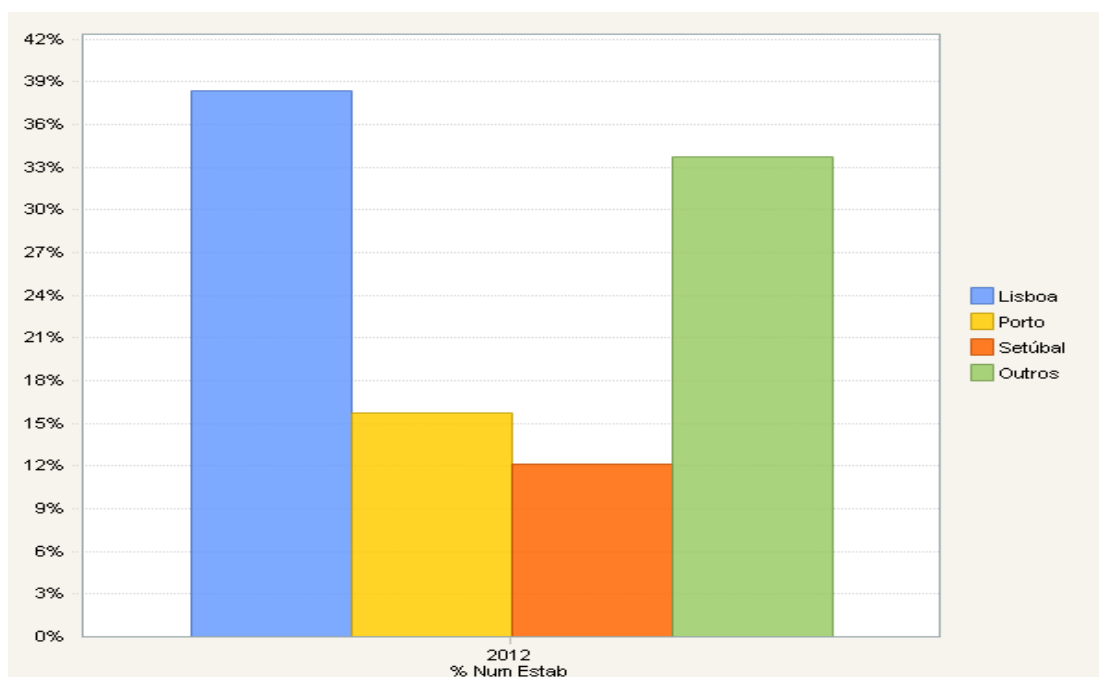


Figura 18 - Distrito de Localização dos Estabelecimentos (Fonte: Banco de Portugal)

Por último, considerando a natureza jurídica em 2012 verifica-se um contributo muito significativo das sociedades por quotas com 87.59%, em seguida com 5.81% encontram-se as sociedades

¹² CAE- é um sistema de classificação e agrupamento das atividades económicas (produção, emprego, energia, investimento, etc.) em unidades estatísticas de bens e serviços (Portal da Empresa).

¹³ Dados mais recentes segundo informação reportada pelas empresas no anexo A da Informação Empresarial Simplificada - (Banco de Portugal)

anónimas, com 4.79% encontram-se as empresas sem atribuição/desconhecido e por último todas as outras empresas com 1.81%.

3.4 Contextualização do Mercado de Emprego

Na sequência da atual crise económica e financeira, (desencadeada em 2008 nos Estados Unidos) que a maior parte dos países da Europa está a atravessar, tem-se verificado diversos problemas em termos de desempenho macroeconómico de várias economias. Problemas caracterizados segundo Pedroso, et al. (2005) “pela crescente globalização e liberalização do comércio e pelo envelhecimento da população” através dos quais a Europa tem vindo a debater-se com o problema de estagnação do crescimento das suas principais economias.

Uma das grandes decorrências desta crise é, sem dúvida, o aumento do desemprego que tem afetado inúmeros países. Atualmente, é um dos temas mais debatidos, pois é uma realidade bastante preocupante e temerosa pelos números que apresenta e pelas consequências que acarreta. Sendo considerado fruto dos desenvolvimentos económicos e sociais que se têm verificado num cenário cada vez mais globalizado e competitivo (Pedroso, et al., 2005).

As principais notas caracterizadoras do sistema de emprego português de acordo, com os resultados do Inquérito ao Emprego do 2º Trimestre de 2014, a população ativa diminuiu 0,9% em relação ao trimestre homólogo de 2013 (o que corresponde a 47,4 mil pessoas) e aumentou 0,5% (28,5 mil) face ao trimestre anterior. Para o decréscimo homólogo registado destacam-se os seguintes resultados: a diminuição no número de homens ativos (31,0 mil), dos 25 aos 34 anos (32,2 mil) e com nível de escolaridade completo correspondente, no máximo, ao ensino básico – 3º ciclo (261,8 mil). A taxa de atividade da população em idade ativa (15 e mais anos) foi de 59,0% (Instituto Nacional de Estatísticas).

Quanto à população empregada verifica-se um aumento de 2,0% em relação ao trimestre homólogo (90,0 mil pessoas) e 2,0% em relação ao trimestre anterior (87,7mil). Para o acréscimo homólogo referido contribuíram essencialmente os seguintes resultados: o aumento no número de homensempregados (50,4 mil), dos 35 aos 64 anos (109,9 mil), que completaram o ensino superior (153,3 mil) e o ensino secundário e pós-secundário (81,7 mil), a trabalhar no setor dos serviços (144,1 mil), por conta de outrem (152,5 mil) e a tempo completo (154,4 mil). A taxa de emprego (15 e mais anos) fixou-se nos 50,8% (Instituto Nacional de Estatísticas).

Por outro lado, o número de desempregadas/os foi estimado em 728,9 mil. A população desempregada diminuiu 15,9% em relação ao trimestre homólogo (137,4 mil pessoas) e 7,5% em relação ao trimestre anterior (59,2 mil). Para o decréscimo homólogo do desemprego contribuíram essencialmente os seguintes resultados: a diminuição no número de desempregados do sexo masculino (81,4 mil), dos 35 aos 44 anos (50,5mil), com um nível de escolaridade completo correspondente, no máximo, ao 3º ciclo do ensino básico (116,8 mil), à procura de novo emprego (142,5 mil), cujo ramo da última atividade pertencia ao setor da indústria, construção, energia e água (75,3 mil), e à procura de emprego há menos de 12 meses (91,8 mil).

A taxa de desemprego foi de 13,9%, tendo diminuído 2,5 pontos percentuais em relação ao trimestre homólogo e 1,2 pontos percentuais em relação ao trimestre anterior (Instituto Nacional de Estatísticas).

Por fim, a população inativa com 15 e mais anos aumentou 0,5% em relação ao trimestre homólogo (17,0 mil pessoas) e diminuiu 0,9% em relação ao trimestre anterior (32,8 mil). A taxa de inatividade (15 e mais anos) foi de 41,0% (Instituto Nacional de Estatísticas) .

3.5 Tipologia de investigação

No sentido de dar resposta ao principal objetivo da presente investigação, ou seja, determinar até que ponto as estratégias das empresas de trabalho temporário foram alteradas no contexto de crise atual, bem como aos objetivos específicos: 1) A Identificação e caracterização das estratégias adotadas pelas empresas de trabalho temporário; 2) Comparar as estratégias adotadas pelas empresas de trabalho temporário licenciadas entre si; 3) Determinar o impacto da entrada de potenciais concorrentes; 4) Visualizar a capacidade de os clientes influenciarem as políticas comerciais das empresas de trabalho temporário, optou-se por utilizar uma metodologia quantitativa.

Segundo Richardson (1989), esta metodologia caracteriza-se sobretudo pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de recolha de informações, como no tratamento destas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas.

Neste estudo empírico adotou-se a metodologia quantitativa, cuja escolha se prendeu sobretudo, pelo facto de esta melhor se ajustar aos objetivos do mesmo, no qual tem-se em vista indagar a situação do setor em Portugal procurando determinar o peso dos principais fatores que influenciam o setor.

3.6 Instrumento de Recolha de Dados

No seguimento desta metodologia, o instrumento utilizado foi o questionário, que é um instrumento de investigação que tem por base a recolher dados e informações através de um conjunto de questões que se cingem à temática em estudo, havendo uma interação indireta entre estes e os inquiridos. As respostas são normalmente pré-codificadas, por tanto os entrevistados devem obrigatoriamente escolher as suas respostas, entre aquelas que lhe são formalmente propostas pelo entrevistador (Carmo & Ferreira, 2008)

Construiu-se um questionário (Apêndice I) que teve por base de consulta, o questionário aplicado por Rodrigues (2010) na dissertação de mestrado intitulada “Caracterização da Competitividade das Maiores Empresas da Construção Civil e Obras Públicas Portuguesas pelo Modelo das Cinco Forças de Porter”. Optou-se por adaptar este questionário pois, a realidade estrutural baseada na

gestão estratégica adequa-se não só à realidade do sector da construção civil e obras públicas, mas a qualquer sector organizacional estruturado e competitivo.

O questionário esta dividido em quatro partes distintas, sendo constituído por um total de 19 perguntas. A primeira parte diz respeito essencialmente, à caracterização do posto de trabalho da pessoa incumbida na empresa para o preenchimento do questionário.

A segunda parte inclui a identificação da empresa através do ano de início de atividade; número de trabalhadores, no qual se fez um enquadramento das respostas baseado no Sistema de Normalização Contabilístico; o seu Código de Atividade Económica (CAE); identificação dos seus serviços prestados, no qual apenas se identificou os mais utilizados; distribuição dos principais mercados de destino de serviços prestados distritalmente e por último o volume de negócios da organização.

Na terceira parte, apresenta-se de uma forma generalizada a estrutura competitiva do sector. Aqui temos duas subdivisões, a primeira pela abordagem à ameaça de entrada de novos concorrentes e a segunda relacionada com o poder negocial dos clientes.

Na quarta e última parte, pretende-se desenvolver a informação sobre a estratégia da empresa prestadora de serviços, alienada com a influência da crise atual na estratégia atual da organização.

Na realização deste trabalho de campo, considerou-se que seria mais proficiente, dadas as limitações existentes de tempo e meios disponíveis para a sua realização, recorrer ao envio do questionário por correio eletrónico, sem existir a presença física do entrevistador. Com o objetivo de aumentar o sucesso de resposta, e de complementar o método anterior, contactaram-se todas as empresas do universo em estudo para confirmar o endereço de correio eletrónico mais adequado ao responsável pelo preenchimento do questionário e para apelar à resposta do mesmo. E por último, para combater o insucesso das outras opções, mais tarde optou-se pela aplicação do questionário com a presença física do entrevistador, nas empresas situadas na cidade mais próxima deste, ou seja, a cidade do porto.

Consequentemente, os custos reduzidos da sua utilização, a rapidez na implementação /divulgação e o alcance de respostas num espaço geográfico ilimitado são algumas das vantagens decorrentes deste instrumento de recolha de dados.

3.7 População e Amostra

A população selecionada para este estudo de investigação, integra as empresas de trabalho temporário licenciadas que perfazem um total segundo dados atualizados pelo instituto do emprego e formação profissional a 23 de julho de 2014 de cento e noventa e oito empresas. Desta população setenta empresas pertencem à região norte, noventa e nove à região de lisboa, catorze à região centro, seis à região do algarve, cinco à região do Alentejo e por fim as últimas três à região autónoma da madeira.

A amostra (subconjunto de uma população específica e homogénea), foi obtida por um processo onde se exclui as empresas de trabalho temporário que após pesquisa na *web* não se conseguiu obter nenhum dado (endereço eletrónico, contacto telefónico ou morada) considerado relevante para o envio do instrumento de recolha de dados, tendo pelo exposto ficado reduzida a cento e trinta empresas de trabalho temporário licenciadas.

3.8 Análise e discussão dos resultados

Toda a validade de um estudo pode ficar comprometida pela obtenção de um número reduzido de respostas, considerando-se que o presente trabalho pretende assumir um carácter de investigação, encontrar uma forma que imponha as empresas todas a participarem, torna-se uma tarefa complexa.

A taxa de respostas ao questionário encontra-se nos 17.69% correspondentes a 23 organizações, no qual se comprova que a validade do estudo ficou limitada pela obtenção deste número reduzido de respostas.

Na análise e discussão dos resultados apresenta-se o conteúdo do estudo empírico realizado e as correspondentes inferências do mesmo. Na presença do conjunto de dados obtidos, passa-se à análise estatística dos mesmos, através de uma análise descritiva, orientada essencialmente para os dados, com o objetivo de obter resultados que nos permitam proceder à averiguação empírica dos objetivos de investigação.

A estatística descritiva, procura sintetizar e representar de forma compreensível a informação contida num conjunto de dados. Baseando-se na amostra em estudo, pretende-se assim caracterizar a população a partir dos dados obtidos através da criação de instrumentos adequados: quadros, gráficos e indicadores numéricos (Guimarães & Cabral, 1997).

3.8.1 Caracterização

Caracterizando os inquiridos quanto ao cargo da pessoa responsável pelas respostas, obteve-se a percentagem pela maioria 43% representados pela resposta “outro”. A respostas “outro” contempla a ideia que os inquiridos não se enquadram em nenhuma das outras respostas específicas ao cargo. Verificou-se através do contacto direto entrevistador-entrevistado que o preenchimento do instrumento foi delegado para níveis hierárquicos inferiores.

O cargo de diretor geral e diretor de recursos humanos contemplam a mesma percentagem de 22%, 13% ao responsável administrativo/contabilidade e com nenhuma resposta obtida surge o cargo de diretor financeiro (figura 19).

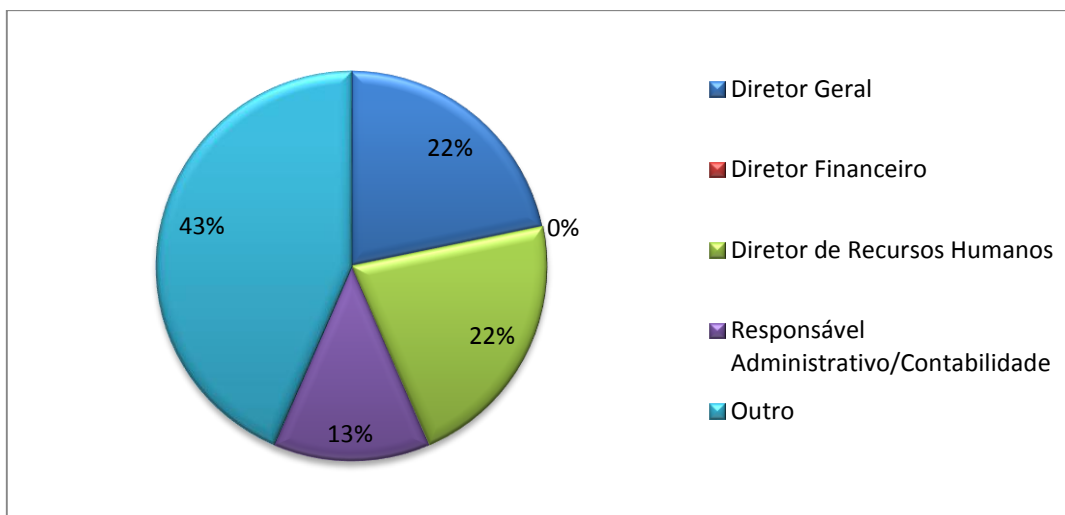


Figura 19 - Cargo da pessoa responsável pelas respostas (Fonte: Elaboração própria)

Relativamente à resposta “outro”, pode-se identificar os cargos de diretor técnico, gestor de departamento, administrativa de recursos humanos, técnica de recursos humanos/faturação, consultor/comercial de recrutamento e seleção, técnico de recursos humanos/gestor clientes, chefe pessoal e consultor de recursos humanos.

3.8.2 Identificação da empresa

Quanto ao ano de início de atividade verifica-se que 39% constituíram-se entre o ano de 2008 e 2013, entre 2000 e 2008 31%, antes 2000 26% e por último com 4% as empresas que iniciaram a sua atividade após o ano de 2013 (figura 20).

Entre 2000 e 2008, quando irrompeu a crise global, verificou-se a emergência e desequilíbrios significativos, designadamente o declínio no esforço de investimento. Em consequência, as entidades patronais recorrem cada vez mais às empresas de trabalho temporário como parte integrante da sua estratégia competitiva, verificando-se através dos dados que a incidência do mesmo permanece significativa nos anos de início de atividade 2000-2008 e entre 2008- 2013.

As organizações optam cada vez mais pelas empresas de cedência de mão-de-obra, pois no quadro de uma conjuntura socioeconómica de crise em que vivemos, as empresas têm cada vez mais dificuldades em oferecer aos seus colaboradores a segurança laboral que ofereciam no passado, beneficiando com a diminuição dos custos fixos com os colaboradores; flexibilização da estrutura interna da empresa; eliminação dos custos de recrutamento e seleção dos trabalhadores contratados e aumento da produtividade e competitividade.

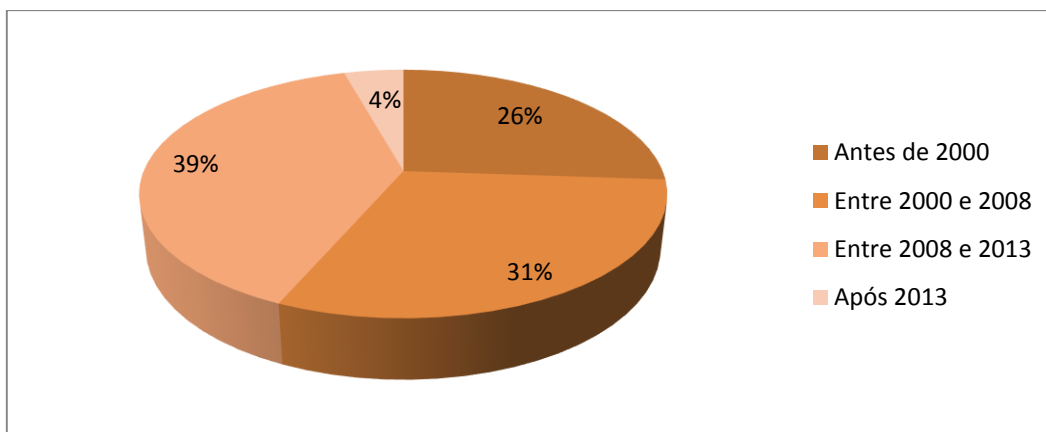


Figura 20 - Distribuição percentual por ano de início de atividade (Fonte: Elaboração própria)

Os dados apresentados na figura 21, permitem concluir que as empresas com o número de trabalhadores mais frequentes são as com mais de 50 trabalhadores (52%), de 6 a 25 trabalhadores (26%), entre 1 e 5 trabalhadores (22%), verificando-se com nenhuma percentagem as empresas com 26 a 50 trabalhadores (figura 21).

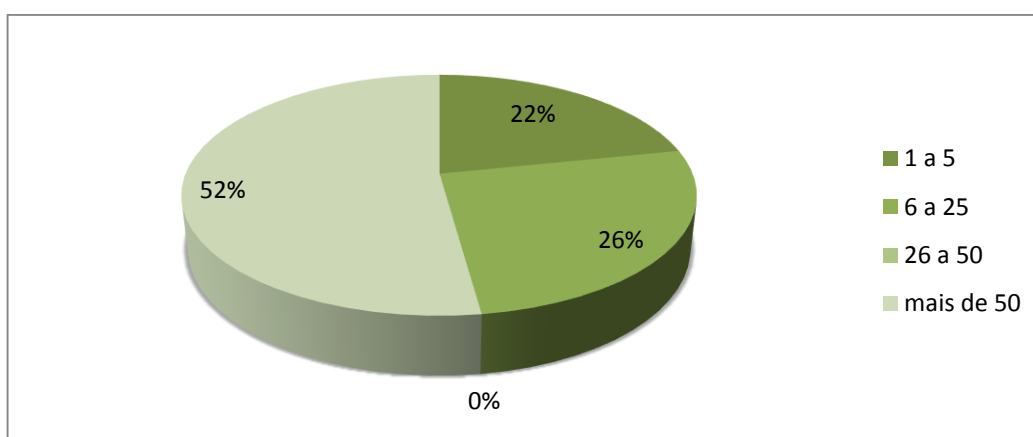


Figura 21 - Distribuição percentual por número de trabalhadores (Fonte: Elaboração própria)

Como se pode comprovar no Figura 22, das empresas que emitiram respostas, 83% desenvolvem trabalhos de recrutamento, 30% trabalhos de formação, 13% de trabalhos na área da consultoria, 100% realizam trabalho temporário, 30% trabalhos de outsourcing e por último 4% realizam trabalho de Coaching.

Com estes dados verifica-se que cada vez mais as empresas de trabalho temporário não só se dedicam à atividade de trabalho temporário mas também: ao recrutamento, em que as organizações optam por uma equipa de especialistas, proporcionada pelas empresas de trabalho temporário para recrutarem colaboradores com as competências e experiência adequada à sua organização; à formação, na qual a empresa de trabalho temporário organiza a formação dos colaboradores de uma organização para se adaptarem às suas necessidades e objetivos e aumentarem assim as suas competências; à consultoria, que assume o apoio na conceção e

implementação de metodologias e procedimentos que asseguram uma eficiente gestão de recursos e processos, contribuindo sobretudo para o crescimento sustentado das organizações; o outsourcing, em que as organizações recorrem à contratação de empregados especializados para prestação de certos serviços e ao Coaching, modelo mais eficaz de ajuda a pessoas e organizações, permitindo dar a conhecer aos colaboradores das organizações o melhor que podem dar de si (figura 22).

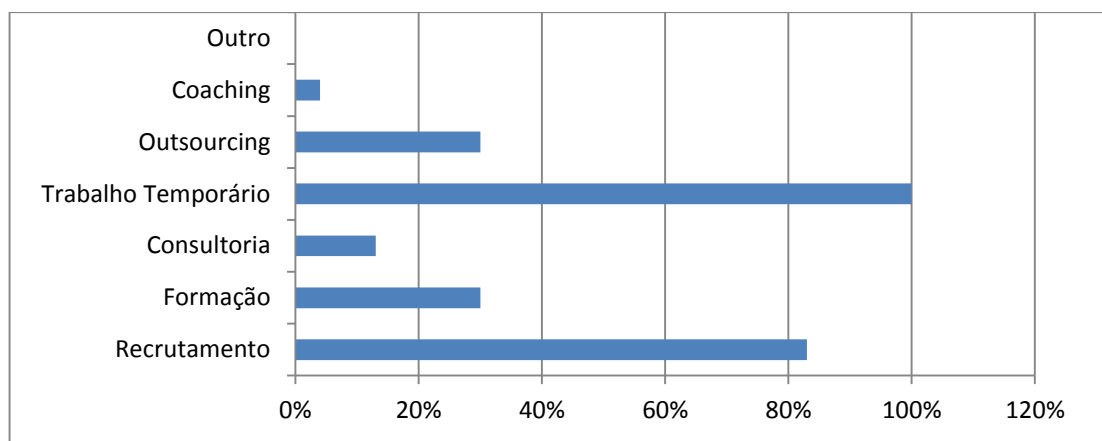


Figura 22 - Distribuição percentual por Serviços Prestados (Fonte: Elaboração Própria)

Quanto à distribuição dos principais mercados de destino de serviços prestados verifica-se que os distritos onde se verifica uma maior atuação por parte das empresas respondentes são Porto (61%) e Lisboa (52%) com mais de metade da percentagem (figura 23).

Os mercados com menor atuação são Castelo Branco (0%), Vila Real (9%), Guarda (9%), Portalegre (4%), Évora (9%), Faro (9%), Região Autónoma da Madeira (9%) e Região Autónoma dos Açores (9%) com percentagem abaixo dos 10%. Consequentemente, regiões que na maioria estão situadas no interior do país e regiões autónomas (figura 23).

Importa ainda frisar, que 30% respondeu a opção “outro”, onde incluíram os mercados internacionais tais como, a França, Bélgica e Áustria, dado o aumento de taxa de imigração denota-se que esta torna-se uma opção viável para as empresas de trabalho temporário (figura 23).

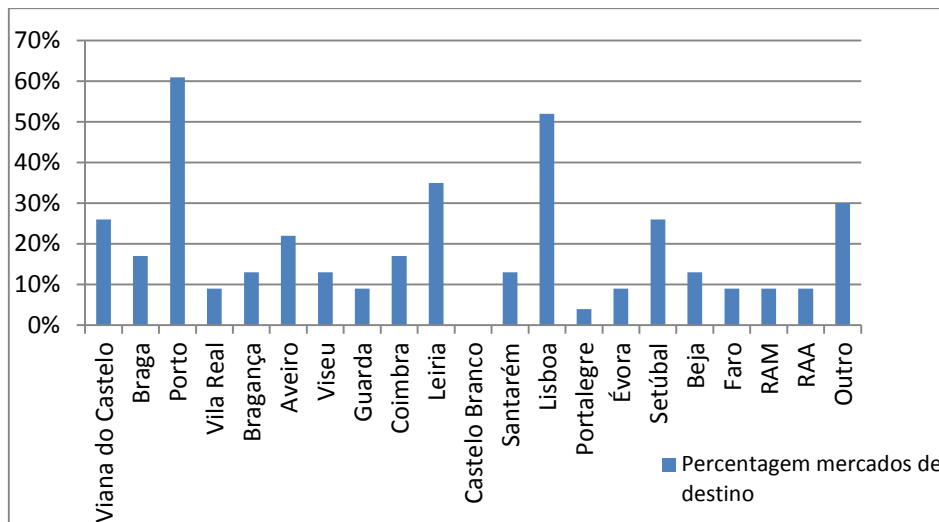


Figura 23 - Distribuição percentual por principais mercados de destino de serviços prestados (Fonte: Elaboração Própria)

Por último na caracterização quanto ao volume de negócios verifica-se que a maioria das empresas com 48% encontra-se no intervalo de volume de negócios com mais de 500000,00 euros e a minoria com 4% com um volume de negócios com menos de 20000,00 euros (figura 24).

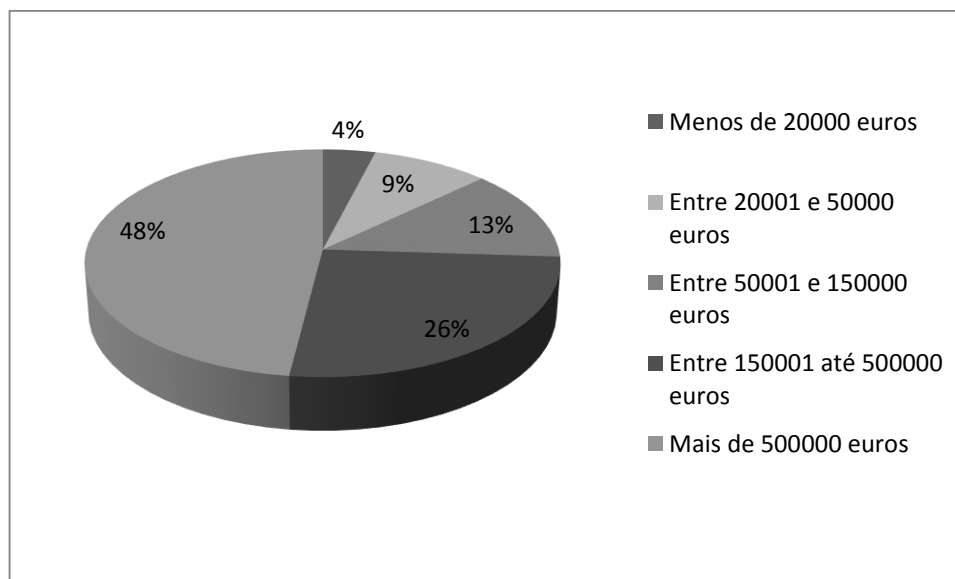


Figura 24 - Distribuição percentual por volume de negócios (Fonte: Elaboração Própria)

3.8.3 Estrutura Competitiva do Setor

Na estrutura competitiva do setor considera-se a ameaça de entrada de novos concorrentes e o poder negocial dos clientes nas empresas de trabalho temporário.

3.8.3.1 A ameaça de entrada de novos concorrentes

No que concerne à necessidade de capital para entrar neste sector de atividade em investigação, a maior parte das empresas em consideração, 96% concordam que esta constitui uma barreira à entrada de novos concorrentes, enquanto apenas 4% expressam opinião contrária.

Ainda que, não haja conformidade quanto à concordância, o capital necessário para entrar neste setor de atividade parece que se traduz numa significativa barreira à entrada de novos concorrentes (figura 25).

Esta concordância pode ser comprovada pela dificuldade que existe no financiamento, pois os custos financeiros associados são um dos problemas atuais pelos quais as empresas se debatem. No cenário atual de crise, as empresas portuguesas são penalizadas, tendo que pagar um prémio de risco superior ao que se pagava anteriormente, o que torna o acesso ao financiamento mais oneroso. Verifica-se também que as instituições bancárias diminuem o crédito concedido às empresas durante a crise em comparação com períodos antecedentes.

Desta forma, se o investimento inicial a fazer é muito elevado, menos serão as empresas dispostas a ingressar no mercado.

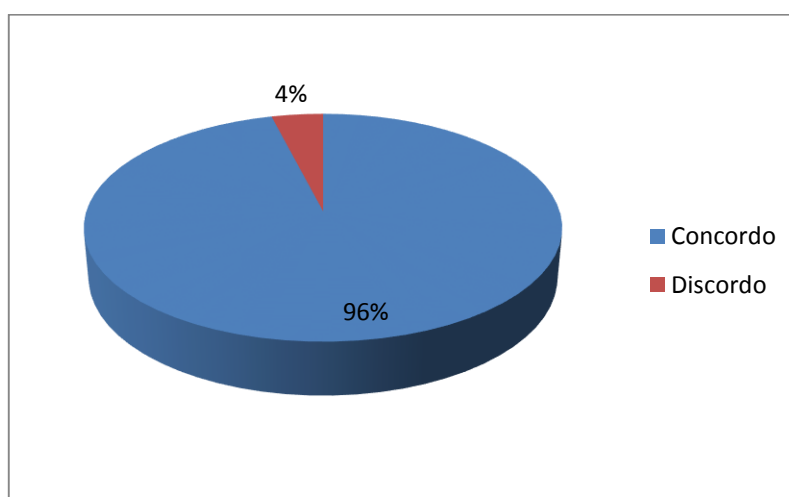


Figura 25 - Distribuição percentual - O capital necessário para entrar neste setor pode traduzir-se numa significativa barreira à entrada de novos concorrentes (Fonte: Elaboração Própria)

As empresas existentes no mercado determinadas por um setor de atividade, possuem diversas vantagens competitivas em relação às empresas novas que pretendam entrar nesse mesmo sector.

As empresas que já têm a sua presença, já são reconhecidas pelos consumidores, o que faz com que tenham o processo de captação de clientes mais facilitado. Não só a captação de clientes deve ser considerada, mas também os custos inferiores decorrentes da experiência de estar no mercado há mais tempo e acesso ao preço dos fatores produtivos mais baixos. Estes são uns dos exemplos dos muitos existentes.

Por outro lado, já na perspectiva das empresas que pretendem entrar no setor verifica-se que estas têm custos de experiência que estão associados à contratação de trabalhadores menos experientes e logo, menos eficientes, e têm custos de transação muito elevados pois têm de procurar fornecedores e clientes.

De acordo com a opinião das empresas questionadas, constata-se que 57% das mesmas concordam que o número de empresas existentes no mercado é uma condicionante ao aparecimento de novos concorrentes neste sector enquanto que, 43% divergem dessa opinião (figura 26).

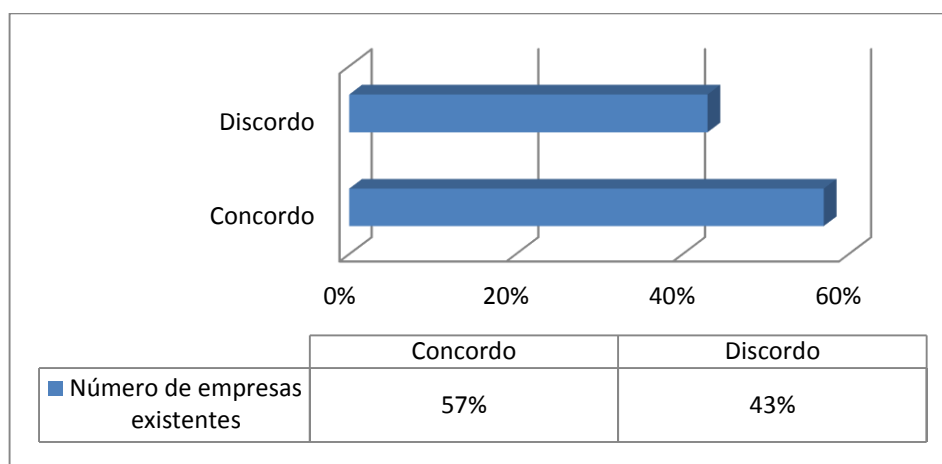


Figura 26 - Distribuição percentual – Número de empresas existentes (Fonte: Elaboração própria)

A dimensão das empresas existentes, na opinião de 52% das empresas questionadas não é um entrave ao aparecimento de novos concorrentes no setor de atividade. Em contrapartida, com um diferencial de apenas 4% tem-se as empresas que concordam com esta afirmação (figura 27).

Esta variável em análise pode estar relacionada com a quota de mercado que as empresas possuem. A quota de mercado representa a porção de mercado detida por uma organização relativamente ao seu mercado de atuação, no qual permite estabelecer uma ordem de representatividade e importância.

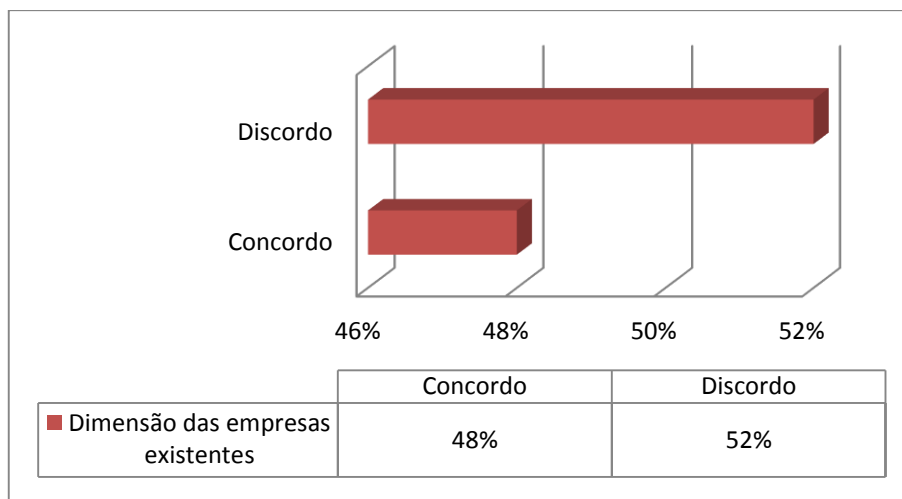


Figura 27 - Distribuição percentual – Dimensão das empresas existentes (Fonte: Elaboração própria)

Quanto à dificuldade na obtenção da licença 57% considera na sua opinião que contribui para uma barreira à entrada de novos concorrentes enquanto 43% discorda (figura 28).

Neste sector de atividade as empresas só podem iniciar a sua atividade após a obtenção de um alvará junto do Instituto de Emprego e Formação Profissional.

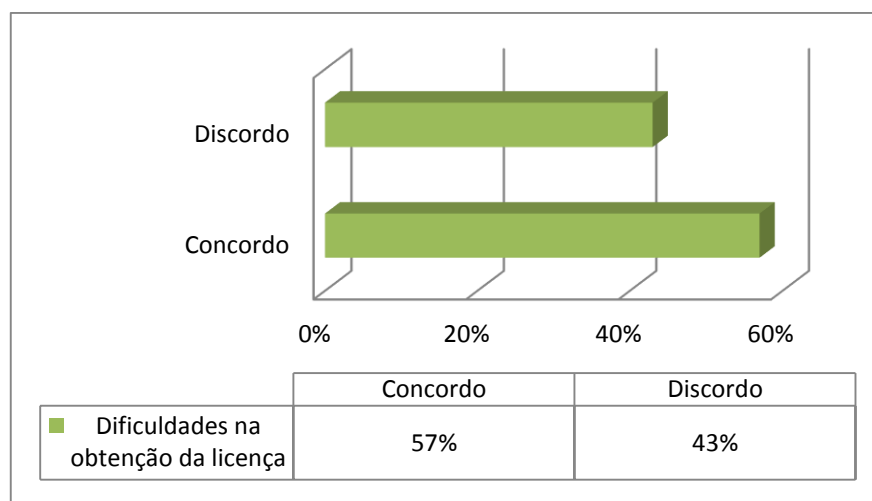


Figura 28 - Distribuição percentual – Dificuldades na obtenção da licença (Fonte: Elaboração Própria)

O acesso aos canais de distribuição é considerado pela maioria (61%) como um obstáculo à entrada de novos concorrentes (figura 29).

Para as empresas possuírem uma vantagem competitiva através do acesso aos canais de distribuição têm que ter uma estrutura consistente e terem base consolidada em pessoas e relacionamentos.

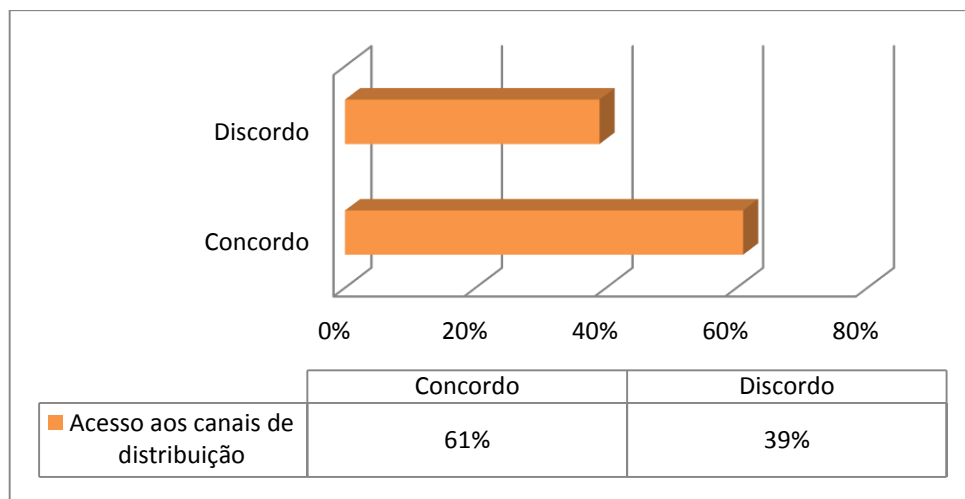


Figura 29 - Distribuição percentual – Acesso aos canais de distribuição (Fonte: Elaboração própria)

As empresas na atualidade beneficiam cada vez mais de apoios ao financiamento como alguns exemplos tem-se (Portal da Empresa):

- Microcrédito- é um mecanismo de resposta destinado a apoiar pessoas que, não tendo acesso ao crédito normal, têm uma ideia de negócio para concretizar e para a qual reúnem condições e capacidades pessoais (Associação Nacional de Direito ao Crédito);
- Apoio à criação de empresa do Instituto de Emprego e Formação Profissional – coloca à disposição dos desempregados e jovens à procura do primeiro emprego programas que têm como principal objetivo o incentivo à criação do próprio emprego, pra projetos empresariais de pequena dimensão;
- Financiamento para PME;
- Soluções financeiras para pequenas empresas (FINICIA) - O FINICIA segundo o IAPMEI é um programa que prontifica o acesso a soluções de financiamento e assistência para projetos empresariais diferenciados, próximos do mercado ou com potencial de valorização económica na fase de inicial de uma empresa (criação), em empresas nos quatro primeiros anos de atividade e em projetos de interesse local, em mais de cem municípios protocolados;
- Capital de risco;
- Apoio nicho de empresas.

No entanto, apesar de haver inúmeros de apoios ao financiamento na análise dos dados verificou-se que 91% das empresas em estudo concordam que as dificuldades em apoios financeiros é um entrave à entrada de novos concorrentes no setor enquanto, que apenas 9% discorda (figura 30).

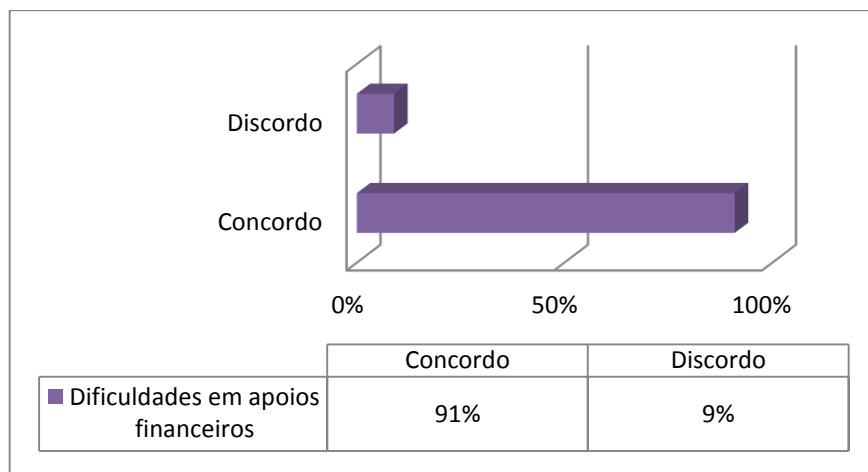


Figura 30 - Distribuição percentual – Dificuldades em apoios financeiros (Fonte: Elaboração própria)

Por último, questiona-se as empresas se a entrada de novos concorrentes constitui uma ameaça para a sua empresa as mesmas indicam com 57% que discordam, não consideram que entrada de novos concorrentes os vá de qualquer forma prejudicar, mas 43% considera que a entrada de novos concorrentes é uma ameaça à sua atuação (figura 31).

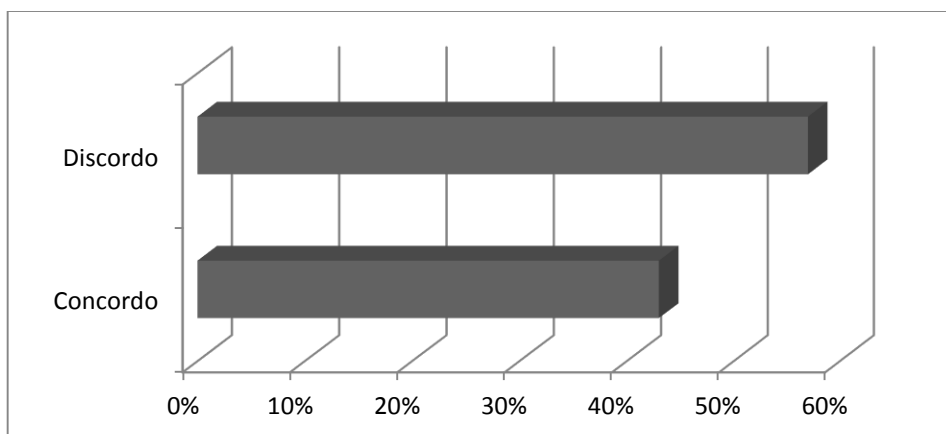


Figura 31 - Distribuição percentual – A entrada de novos concorrentes constitui uma ameaça para a sua empresa (Fonte: Elaboração própria)

3.8.3.2 O poder negocial dos clientes

Distribuindo as empresas por escalões do número de clientes, constata-se que a maior parte delas têm entre 11 e 30 clientes (48%), sendo que 22% possui mais de 50 clientes, 17% menos de 10 e apenas 13% das empresas entre 31 e 50 clientes (figura 32).

A aparente existência de 17% das empresas com um número reduzido de clientes, com menos de 10 clientes, pode-se subentender que estas empresas estão perante uma situação em que o poder negocial dos seus clientes é maior em comparação com as outras empresas. Os seus

clientes podem assim exercer o seu poder sobre o preço dos serviços prestados, condições de pagamento, qualidade dos seus serviços entre outros.

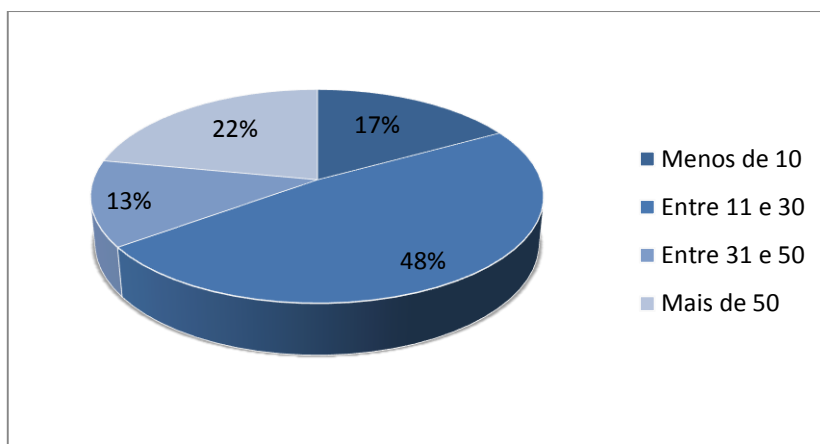


Figura 32 - Distribuição percentual das respostas à questão “A prestação de serviços da sua empresa destina-se a que escala de clientes” (Fonte: Elaboração própria)

As empresas consideram que o fator mais importante para os seus clientes é “Melhor qualidade dos serviços prestados”. Para as empresas as razões que levam os seus clientes a escolherem os seus serviços é pela qualidade dos seus serviços prestados.

Como se pode comprovar no figura 33, as empresas consideram que a melhor distribuição/rapidez (65%), melhor reputação da empresa no mercado (61%) e melhores preços (56%) acabam por ser, também, as razões subjacentes à compra dos serviços que as próprias prestam.

Aparentemente, as melhores condições de pagamento (26%) e a melhor publicidade/promoção (9%) parecem representar pouca importância para o cliente a quando da compra dos serviços que as empresas prestam.

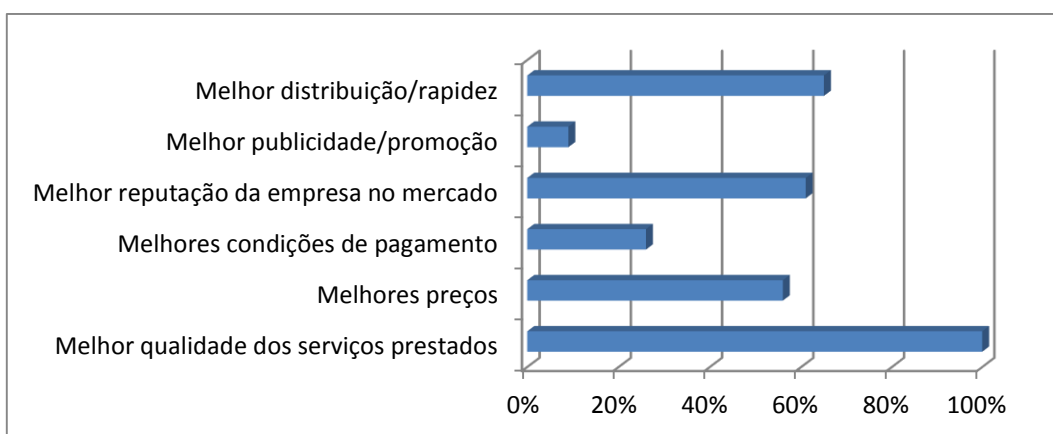


Figura 33 - Distribuição percentual das respostas à questão “Indique quais dos seguintes fatores, são importantes para os seus clientes, relativamente às razões subjacentes à compra dos serviços que a sua empresa presta” (Fonte: Elaboração própria)

Por último, questionou-se a opinião das empresas quanto ao impacto do poder negocial dos clientes, em que se verificou que a totalidade das empresas concorda que os serviços que disponibiliza são importantes para a qualidade dos produtos/serviços finais do cliente e que 74% das empresas na sua opinião discorda que o cliente produz elevados custos de mudança em relação a uma empresa sua concorrente (figura 34).

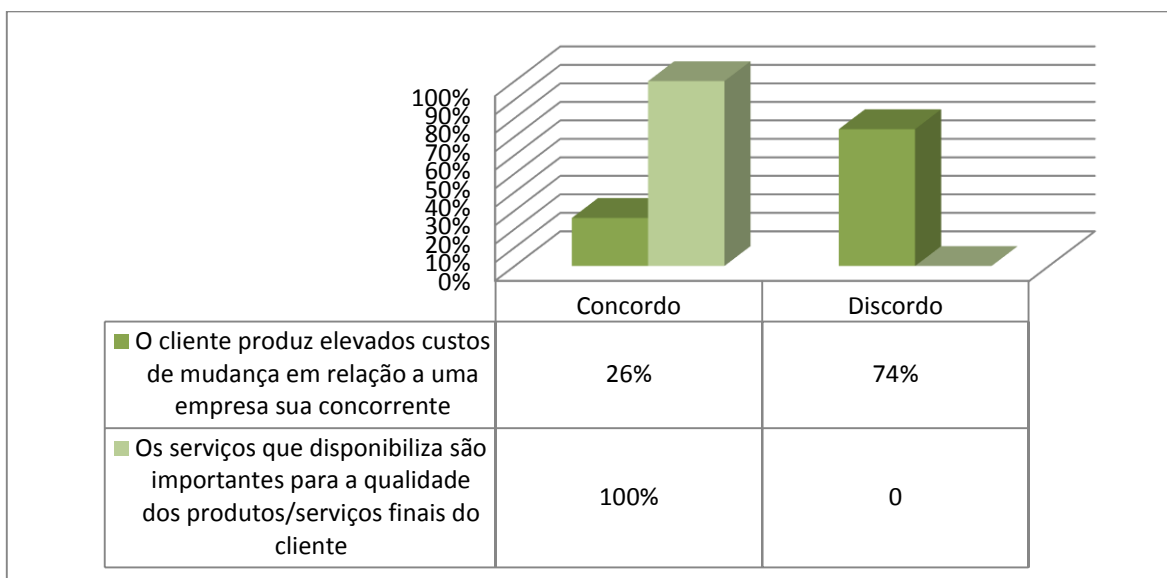


Figura 34 - Distribuição percentual das respostas à questão “Indique a sua opinião relativamente ao impacto do poder negocial dos clientes nos seguintes fatores/ dimensões” (Fonte: Elaboração própria)

A não unanimidade existente quanto a esta questão pode ser traduzida pelo facto de as empresas considerarem que os clientes não têm de enfrentar elevados custos de mudança o que indica um expressivo poder negocial face às empresas do sector.

3.8.4 Estratégia da empresa prestadora serviços

Partindo para a análise da estratégia da empresa prestadora de serviços, indicou-se vários fatores na qual se solicitou aos questionados a sua opinião relativamente aos objetivos definidos pela sua empresa (figura 35).

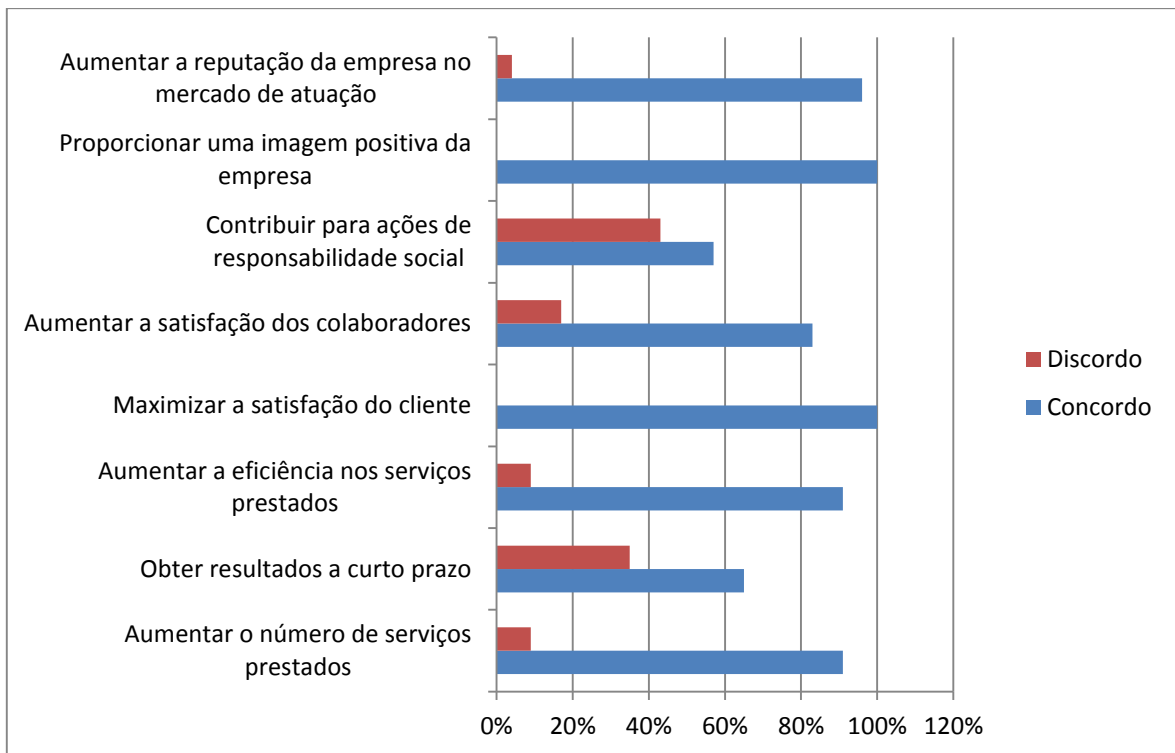


Figura 35 - Distribuição percentual das respostas à questão “Para cada um dos seguintes fatores indique, a sua opinião relativamente aos objetivos definidos pela empresa” (Fonte: Elaboração própria)

Os objetivos definidos pelas empresas pela análise efetuada enquadram-se na totalidade com a maximização da satisfação do cliente e com a finalidade de proporcionar uma imagem positiva da mesma.

As empresas de trabalho temporário adotam a estratégia de maximizar a satisfação do cliente, com vista ao alcance de vantagens competitivas vitais e que influenciem a possuírem altos níveis de rentabilidade. Com a satisfação do cliente as empresas conseguem praticar níveis mais elevados de preços, pois os consumidores satisfeitos estão dispostos a pagarem mais para obterem uma atenção extra e também conseguem aumentar os seus serviços, clientes satisfeitos repetem os seus serviços mais frequentemente são mais fiéis à empresa.

Aumentar a reputação da empresa no mercado de atuação (96%), aumentar o número de serviços prestados (91%) bem como, aumentar a eficiência dos serviços prestados (91%) são objetivos que vêm, numa segunda linha, como mais importantes para a estratégia das empresas.

Posteriormente, no intuito de enquadrar a estratégia adotada pelas empresas de trabalho temporário pediu-se que as mesmas indicassem das áreas apresentadas, estrutura organizacional, recrutamento, qualidade dos serviços, marketing, consultoria, inovação de serviços, experiência, recursos financeiros, capacidade de gestão, política de preços mais baixos, relação com os clientes e relação com os concorrentes, aquelas em a sua empresa possui vantagem ou desvantagem competitiva (figura 36).

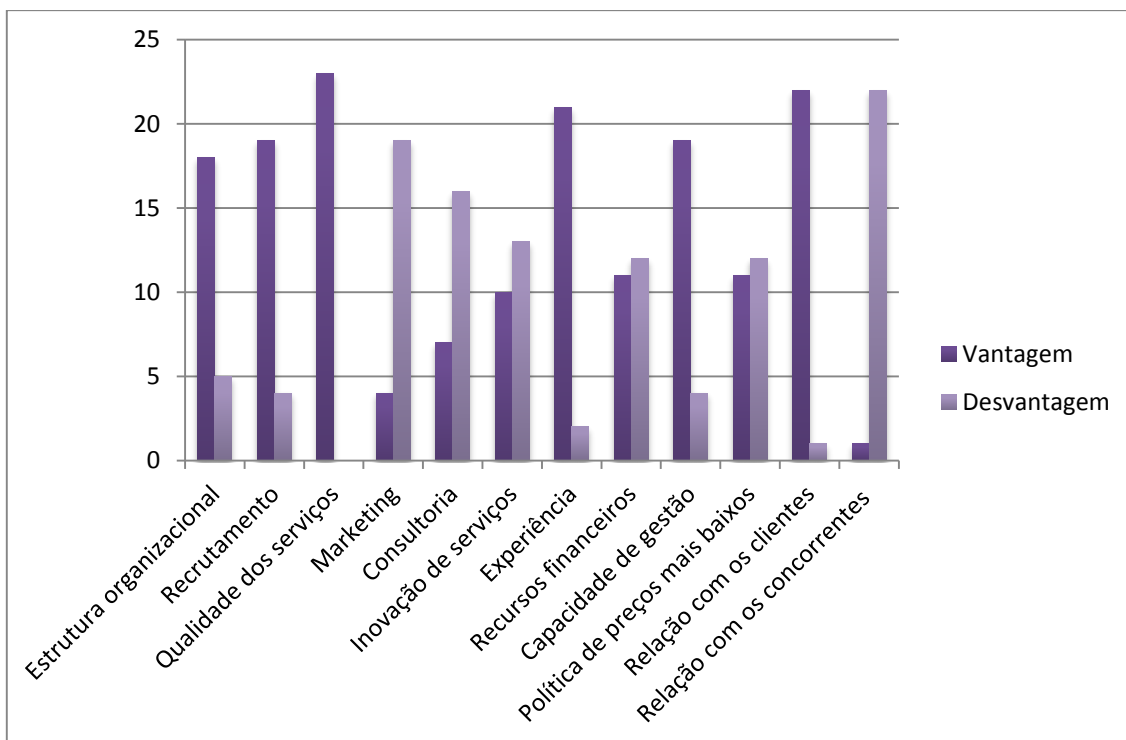


Figura 36 - Distribuição percentual das respostas à questão "Das áreas que se apresentam a seguir, indique aquelas em que a sua empresa possui vantagem ou desvantagem competitiva" (Fonte: Elaboração própria)

Desagregando as áreas verifica-se que 18 das empresas inquiridas consideram que obtêm vantagem competitiva com a sua estrutura organizacional enquanto que apenas 5 considera obter desvantagem (figura 36).

A estrutura organizacional, a forma como as pessoas se encontram organizadas, como reagem individualmente e em grupo, a maior ou menor facilidade com que se adaptam às mudanças estratégicas podem constituir uma vantagem ou uma desvantagem em termos competitivos.

O recrutamento, é considerado por 19 empresas uma vantagem competitiva e por 4 uma desvantagem (figura 36).

A qualidade dos serviços, para todas as empresas é uma vantagem competitiva. Para estas empresas é importante promover serviços de qualidade que lhes permitam competir num mundo globalizado, que para sobreviverem têm de se diferenciar da concorrência e alcançar uma qualidade elevada (figura 36).

Ações de Marketing são consideradas por 19 empresas uma desvantagem que possuem mas 4 empresas não partilham a mesma opinião, para estas as ações de marketing trazem para a sua empresa vantagem competitiva (figura 36).

A consultoria é para 16 das empresas questionadas uma desvantagem competitiva, contudo é considerada por 7 empresas uma vantagem (figura 36).

A inovação nos serviços prestados, por sua vez é considerado por 13 das empresas uma desvantagem competitiva que estas possuem e por 10 empresas uma vantagem (figura 36).

A experiência que as empresas têm para 21 delas (91%) é uma vantagem competitiva, pois para estas o sucesso da empresa advém da combinação da experiência dos diferentes membros, constituindo em conjunto um elevado nível de experiência na sua área de prestação de serviços prestados. No entanto, para 2 das 23 empresas a experiência fá-los possuir uma desvantagem competitiva (figura 36).

Os recursos financeiros, são apontados por 12 empresas como uma área de desvantagem competitiva e por 11 empresas de vantagem competitiva (figura 36).

Quanto à capacidade de gestão verifica-se que 19 empresas entendem que a mesma é uma vantagem competitiva contra a opinião de 4 empresas que para elas esta ação é uma desvantagem (figura 36).

Na área em que vigora a política de preços mais baixos verifica-se apenas a diferença de mais uma empresa para aquelas que vêm esta ação como desvantagem (figura 36).

No que concerne à relação com os clientes verifica-se que a maioria que perfaz um total de 22 empresas considera que possuem esta componente como vantagem competitiva contra 1 empresa que considera obter desvantagem competitiva (figura 36).

Mas quando se refere à relação inversa com os concorrentes essa totalidade de 22 empresas considera uma desvantagem enquanto 1 considera uma vantagem (figura 36).

Por ordem de importância, as empresas consideram serem atualmente os fatores chave para assumirem uma vantagem competitiva no seu setor de atividade são (figura 37):

- 1º. Qualidade dos serviços prestados;
- 2º. Recursos humanos e estrutura organizacional;
- 3º. Gestão de risco;
- 4º. Financiamento e o capital e dimensão;
- 5º. Equipamento e tecnologia.

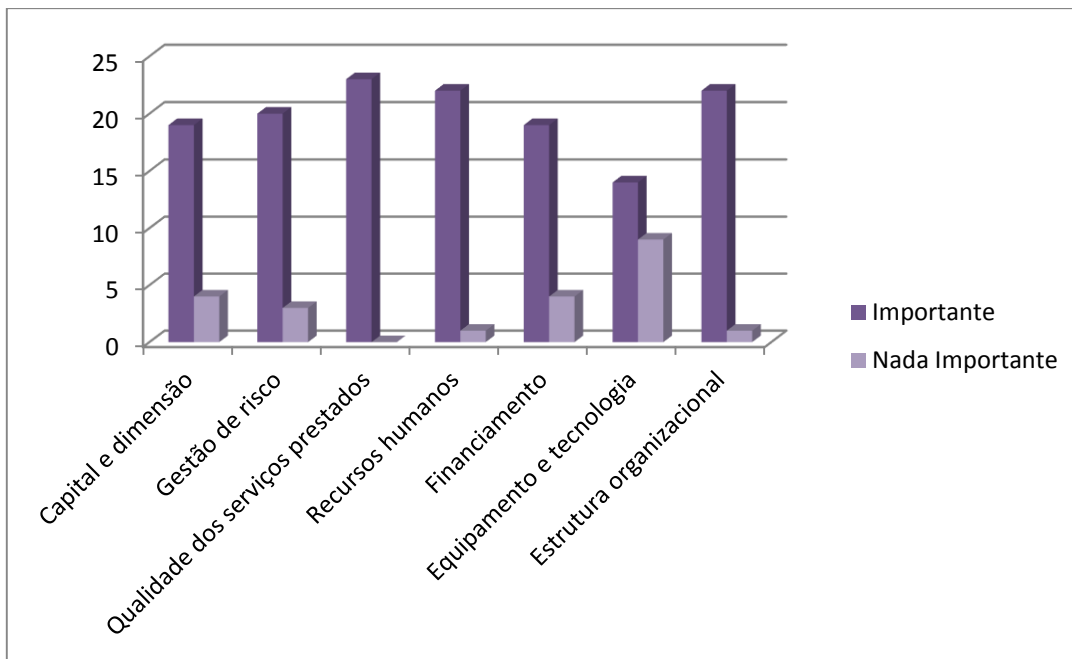


Figura 37 - Distribuição da frequência à questão “Para cada um dos seguintes fatores, e com base na importância, indique aqueles que considera serem atualmente, os fatores chave para assumir uma vantagem competitiva no seu setor de atividade” (Fonte: Elaboração Própria)

Outra questão que se colocou às empresas foi que indicassem das tipologias de estratégias apresentadas as que melhor se adequam à sua empresa. Como se pode comprovar no figura 38, a tipologia mais referenciada por 70% das empresas foi a de estabilidade, consecutivamente, a diferenciação (65%), crescimento (57%), liderança em custos (43%), redução de despesas (39%), Foco (35%), concentração (9%), combinadas (9%) e híbridas (4%).

Desta questão pode-se retirar que as empresas optam pela tipologia de estabilidade, pelo simples facto de estarem perante uma situação de crise económica, preferindo estas se manterem concentradas na sua linha de negócio e mante-la, do que optar por opções inviáveis decorrentes da incerteza do mercado.

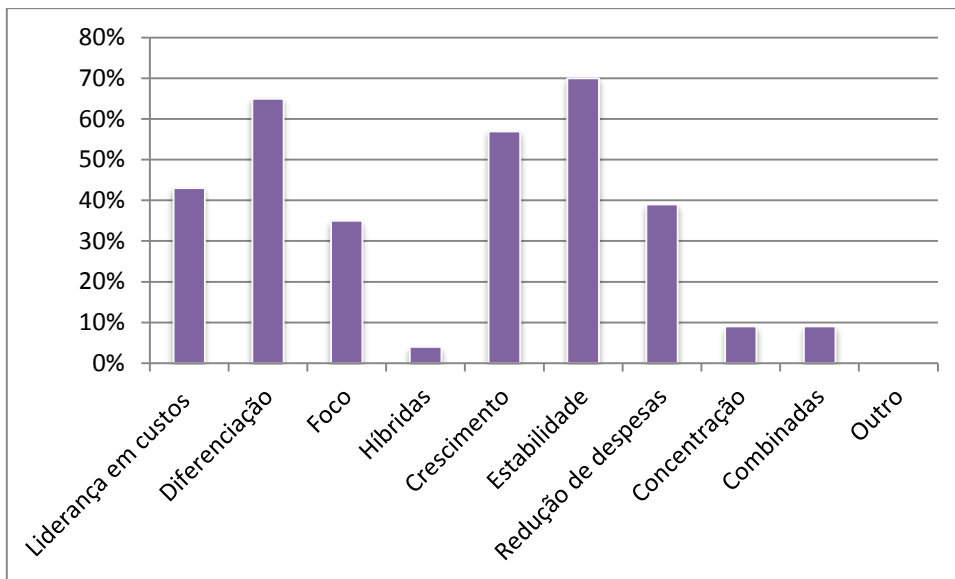


Figura 38 - Distribuição da frequência à questão “Indique as tipologias de estratégias que melhor se adequam à sua empresa” (Fonte: Elaboração própria)

Já no que refere às ferramentas mais utilizadas na definição da estratégia pelas empresas, constata-se que a mais utilizada por 9 empresas (39%) é a análise SWOT, em seguida vem a opção outras na qual as empresas identificam que não utilizam nenhuma ferramenta que corresponde a um total de 6 empresas.

Nesta análise, a verificação da não utilização de qualquer ferramenta de gestão por parte das empresas pode induzir que não existe qualquer análise ao mercado por parte destas empresas, pois a definição de um modelo de apoio exige por parte das empresas um estudo prévio e adequado às suas necessidades, objetivos bem como à cultura organizacional.

No figura 39 é apresentado a distribuição da frequência para cada uma das ferramentas como ajuda a interpretar os dados.

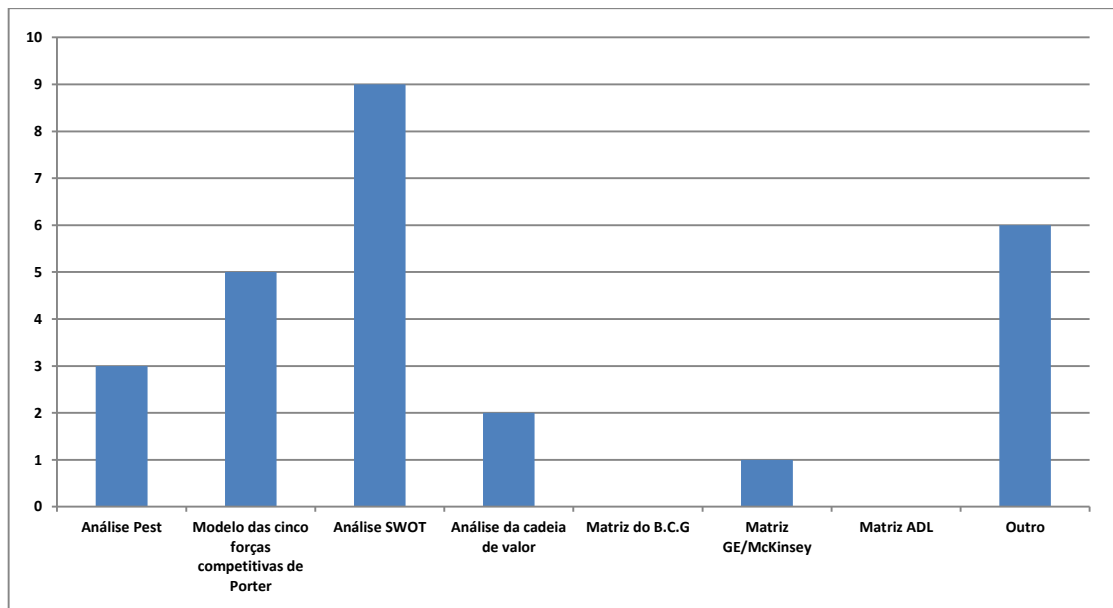


Figura 39 - Distribuição da frequência à questão “Indique as ferramentas mais utilizadas pela empresa na definição da estratégia” (Fonte: Elaboração própria)

A última questão colocada às empresas vai de encontro ao tema do estudo, se o contexto atual de crise teve muita influência para a estratégia, comprova-se através de 80% das empresas que concordam com esta influência, mas para 26% este contexto atual não influenciou em nada a sua atuação no mercado.

Em suma, a atuação das empresas vê-se sujeita a alterações estratégicas para estas conseguirem sobreviver ao ambiente competitivo.

Conclusão

O presente trabalho teve como objetivo principal determinar até que ponto as estratégias das empresas de trabalho temporário foram alteradas no contexto de crise atual, caracterizado pelo aumento acentuado do desemprego e identificado como fonte revelação de alguns dos principais problemas que se colocam à economia portuguesa.

Para investigar o impacto da atual crise na estratégia das empresas de trabalho temporário questionou-se assim cento e trinta empresas de trabalho temporário licenciadas, obtendo-se uma taxa de respostas ao questionário de 17.69%.

Os resultados encontrados evidenciam que as estratégias adotadas pelas empresas de trabalho temporário são, a estratégia de estabilidade (70%), estratégia de diferenciação (65%), estratégia de crescimento (57%), estratégia de liderança em custos (43%), estratégia de redução de despesas (39%), estratégia de foco (35%) estratégia de concentração (9%), estratégias combinadas (9%) e por último estratégias híbridas (4%).

Através dos dados obtidos verifica-se que a estratégia mais utilizada pelas empresas de trabalho inquiridas é a estratégia de estabilidade (70%), em que caracteriza a ideia das organizações concentrarem-se na sua linha de negócios e tentar mantê-las. A opção por uma estratégia de estabilidade pode sugerir que as empresas inquiridas querem continuar como no passado, sem qualquer intenção de crescer ou também pode sugerir que as empresas pretendem usar esta estratégia para aumentar o seu fluxo financeiro, reduzir o capital de investimento e de manutenção e colher as receitas até ao máximo que poderem.

Estas empresas identificam ainda com estes dados, que várias são as estratégias que se adequam à sua empresa, pois para elas a obtenção do sucesso não depende apenas de uma estratégia mas sim a combinação entre as várias estratégias.

Após as empresas definirem qual a estratégia que melhor permite alcançar os objetivos por si definidos, torna-se muito importante a definição de um modelo de apoio. Neste contexto, através do questionário apresentado às empresas, verifica-se que o modelo de apoio mais utilizado por nove das empresas em questão é a análise *swot*, para estas empresas através deste modelo que lhes permite uma análise relativamente rápida, conseguem fazer um balanço dos seus pontos fortes e pontos fracos comparando-os com as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo.

No entanto, para seis das empresas inquiridas a definição de um modelo de apoio como auxílio à sua estratégia não é um fator importante, pois estas indicam que não utilizam nenhuma ferramenta de apoio. Esta resposta pode assim, induzir que não existe por parte destas empresas um estudo prévio e adequado às suas necessidades, objetivos bem como à cultura organizacional.

Apesar de se verificar que poderá existir a ausência de um estudo prévio dos objetivos destas empresas, todas elas concordam que os seus objetivos enquadram-se na maximização da satisfação do cliente e na finalidade de proporcionar uma imagem positiva da mesma.

No intuito de enquadrar a estratégia adotada pelas empresas inquiridas verifica-se que as mesmas na sua opinião consideram obter vantagem competitiva com a estrutura organizacional por si definida, no recrutamento, com a qualidade dos serviços que prestam, a experiência por si adquirida, pela sua capacidade de gestão e pela relação existente com os seus clientes. Por outro lado consideram obter desvantagem competitiva, com o marketing, com o conceito de consultoria, com a inovação dos seus serviços, os seus recursos financeiros, política de preços baixos e com a relação com os concorrentes.

Na determinação do impacto da entrada de potenciais concorrentes através da análise dos dados, verifica-se que 96% das empresas concordam que a necessidade de capital para entrar neste sector de atividade constitui uma barreira à entrada de novos concorrentes. Este nível de concordância pode ir de encontro à dificuldade existente no financiamento, pois os custos financeiros associados à entrada num mercado são um dos problemas pelos quais as empresas se debatem.

Estas empresas na sua opinião consideram que, o número de empresas existentes, as dificuldades na obtenção da licença, o acesso aos canais de distribuição e as dificuldades em apoios financeiros são fatores que condicionam a entrada de novos concorrentes. Já o fator dimensão das empresas existentes não é considerado pela maioria das empresas como um entrave à entrada de novos concorrentes.

Assim, pela obtenção dos dados constata-se que as empresas (57%) não consideram que a entrada de novos concorrentes constitui uma ameaça para sua empresa.

Quanto à capacidade de os clientes influenciarem as políticas comerciais das empresas de trabalho temporário, verifica-se que a maioria das empresas inquiridas apresenta um número de clientes entre 11 e 30, em que o fator mais importante para os seus clientes é a qualidade dos serviços por si prestados. Para estas empresas os seus clientes não produzem elevados custos de mudança em relação a uma empresa sua concorrente, pois os seus serviços que disponibilizam são importantes para a qualidade/serviços finais do cliente.

Por todas estas razões, e com o objetivo de enquadrar o estudo realizado com o tema da investigação, em resposta ao principal objetivo, verifica-se que para 80% das empresas inquiridas o contexto atual de crise económica teve muita influência para a estratégia por si adotada, a atuação das empresas vê-se assim sujeita a alterações para que as empresas consigam sobreviver no ambiente competitivo proporcionado pela crise atual.

A análise do presente estudo, constitui uma ferramenta útil na definição das estratégias competitivas das empresas. No qual, serve como parâmetro de comparação das empresas face às perspectivas adotadas pelos seus concorrentes. Por outro lado, fornece ainda informação útil às empresas de trabalho temporário que pretendam iniciar a sua atividade.

Relativamente às limitações do estudo apresentado, salienta-se a falta de cooperação por parte das empresas contactadas para a obtenção de dados às perguntas propostas no questionário, a qual constitui uma grande condicionante à investigação realizada, pois toda a validade de um

estudo pode ficar comprometida pela obtenção de um número reduzido de respostas, considerando-se que o presente trabalho pretende assumir um carácter de investigação, encontrar uma forma que imponha as empresas todas a participarem, torna-se uma tarefa complexa.

Concluindo este trabalho, sugere-se novas questões que incentivam a realização de trabalhos de investigação futuros: Quais as estratégias adotadas pelas empresas de trabalho temporário antes do contexto de crise atual?; Será possível estabelecer uma ligação entre as estratégias antes e após o contexto de crise atual? e por último, até que ponto é importante a definição de uma estratégia competitiva no contexto de crise atual.

Bibliografia

- Abhishek, G. (2013). Environment & PEST Analysis: An Approach to External Business Environment. *International Journal of Modern Social Sciences*.
- Alberto, D., & Ferreira, J. J. (outubro de 2007). A competitividade do cluster do vinho em Portugal. *Congresso da Associação Portuguesa de Economia*.
- Alvarado, Y., & Paz, D. (Julio-Septiembre de 2010). Elementos del Pensamiento Estratégico en las Empresas Cooperativas. *Revista de Ciencias Sociales, XVI nº3*.
- Andion, M. C., & Fava, R. (2002). Planejamento Estratégico. *Coleção Gestão Empresarial*.
- António, N. S. (outubro de 2002). Estratégia Organizacional: sua evolução nos últimos 50 anos. *Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial*.
- Associação Nacional de Direito ao Crédito. (s.d.). Obtido em 4 de novembro de 2014, de <http://www.microcredito.com.pt/como-obter-um-microcredito/microcredito-andc/o-que-e-um-microcredito-andc/1>
- Azeitão, J., & Roberto, J. (2010). O planeamento estratégico e a gestão estratégica nas PME. *TOC120*.
- Banco de Portugal. (s.d.). Obtido em 23 de agosto de 2014, de <http://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Paginas/QuadrosdaEmpresaedoSetor.aspx>
- Brochado, A. O., & Martins, V. (2008). Aspectos Metodológicos da Segmentação de Mercado: Base de Segmentação e Métodos de Classificação.
- Cardoso, L. (2003). *Gestão Estratégica das Organizações*. Lisboa: Editora Verbo.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da Investigação - Guia para Auto-Aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carneiro, J. M., Cavalcanti, M. A., & Silva, J. F. (Set/Dez de 1997). Porter Revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. *RAC*.
- Certo, S. C., Peter, J. P., Marcondes, R. C., & Cesar, A. M. (2005). *Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia*. Pearsen Education do Brasil.
- Cordeiro, J. (2009). Componentes da Gestão Estratégica nas Empresas do Sector Automóvel. *Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão, 8 n.3*.
- Cordeiro, J. P. (2010). O papel do enfoque de gestão na consolidação da estratégia empresarial. *Revista CE online*, pp. 1-21.
- Enz, C. (2009). *Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases*.

- Fernandes, P. O., & Cepeda, F. J. (2000). Evolução do Turismo na Região Norte de Portugal: Aplicação do Ciclo de Vida. *II-Seminário Luso-Espanhol de Economia Empresarial*.
- Freire, A. (1997). *Estratégia sucesso em Portugal*. Editorial Verbo - Lisboa/São Paulo.
- Gonçalves, C. A., & Oliveira, D. F. (maio/agosto de 2008). A Última Disciplina da Administração: Um Estudo Didático e Integrado de um Modelo de Planeamento Estratégico. *Revista de Administração UFSM*.
- Guga, L. (2010). Environment Factors to Achieve Strategic Objectives in Companies. *Economic Sciences Department*.
- Guimarães, R., & Cabral, J. (1997). Estatística - edição revista. McGraw-Hill de Portugal.
- Henderson, B. (1970). The Product Portfolio .
- Henderson, B. (1976). Anatomy of the Cash Cow.
- Hill, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administração Estratégica : Competitividade e globalização*. São Paulo: Thomson Learning.
- IAPMEI. (s.d.). Obtido em 5 de setembro de 2014, de <http://www.iapmei.pt/iapmei-mstplindex.php?msid=12>
- Johnson, G., & Scholes, K. (1999). Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. Londres: Prentice Hall Europe.
- Kotler, P. (1988). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, P. (1996). *Administração de marketing: Análise, Planeamento, Implementação e Controlo*. São Paulo: Editora Atlas.
- Koumparoulis, D. N. (February de 2013). Pest Analysis: The case of E-Shop. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*.
- Moori, R. G., & Zilber, M. A. (s.d.). Um Estudo da Cadeia de Valores com a Utilização da Análise Fatorial. *Vol 07 - Número 03 Data Jul, Ago e Set, 2003 RAC - Revista de Administração Contemporânea*.
- Pearce, J., & Robinson, R. (1997). *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. Chicago: Irwin Book Team.
- Pedroso, P., Ferreira, C. A., Dornelas, A., Estanque, E., Centeno, M., Novo, Á., & Henriques, M. (2005). *Acesso ao emprego e Mercado de Trabalho*.
- Portal da Empresa. (s.d.). Obtido em 14 de maio de 2014, de http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/Geral/faqs/Criacao_Empresa/ClassificacaoActividadesEconomicas/#{498CD8CE-45BB-4A02-8ABD-2346BF397D2F}

- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*. Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1985). *The competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1992). *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Editora Campus Ltda. .
- Porter, M. E. (janeiro de 2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*.
- Restrepo, I. M. (diciembre de 2009). La Formación de la Estrategia en Mitzberg y las Posibilidades de su Aportación para el Futuro . *rev.fac.cienc.econ vol.XVII*.
- Richardson, R. J. (1989). *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Roberto, J. A. (Julho de 2002). *Estratégia e Processo Estratégico*.
- Rojo, C., & Couto, E. (2008). Diagnóstico estratégico com utilização integrada das 5 forças de Porter, análises SWOT e BSC em um Atelier de alta costura. *Revista TECAP*.
- Santos, A. J. (2008). *Gestão Estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Tavares, M. M. (2006). *Estratégia e Gestão por Objectivos: duas metodologias de gestão para as organizações actuais (3ª Edição ed.)*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Trends, F. (2005). *Planeamento estratégico para PME's*.
- Zoom. (s.d.). *Curso de Gestão Estratégica*. Obtido em 23 de abril de 2014, de http://www.zoom.org.pt/qualificacao/src_cdroms/gestao_estrategica/links/MODULO_II_I_.pdf
- Zoom. (s.d.). *Curso Gestão Estratégica*. In http://www.zoom.org.pt/qualificacao/src_cdroms/gestao_estrategica/links/MODULO_II_I_.pdf.

Apêndice I

Questionário

Estratégias das Empresas de Trabalho Temporário em Contexto de Crise Atual

O presente questionário anónimo insere-se no âmbito da Dissertação de Mestrado no curso de Gestão das Organizações, ramo de Gestão de Empresas da Associação de Politécnicos do Norte (APNOR). As respostas destinam-se a obter dados sobre as perspetivas e atitudes das empresas de trabalho temporário face às suas estratégias no contexto de crise atual.

Não existem respostas certas ou erradas. Não deixe de responder, por favor, a nenhuma questão. Garante-se a confidencialidade dos dados pois destinam-se exclusivamente ao estudo em curso.

Agradeço a sua cooperação!

*Obrigatório

1. Caracterização

(Assinale apenas uma resposta)

1.1. Cargo da pessoa responsável pelas respostas *

- Diretor Geral
- Diretor Financeiro
- Diretor de Recursos Humanos
- Responsável Administrativo/Contabilidade
- Outro:

2. Identificação da empresa

(Assinale a resposta mais adequada)

2.1. Ano de início da atividade *

- Antes de 2000
- Entre 2000 e 2008
- Entre 2009 e 2013
- Após 2013

2.2. Número de trabalhadores *

- 1 a 5
- 6 a 25
- 26 a 50
- Mais de 50

2.3. Atividade Principal (código CAE) *

(Resposta com atribuição de 5 dígitos)

2.4. Serviços Prestados *

(Pode assinalar mais do que uma opção)

- Recrutamento
- Formação
- Consultoria
- Trabalho Temporário
- Outsourcing*
- Coaching*
- Outro:

2.5. Principais mercados de destino de Serviços Prestados *

(Pode assinalar mais do que uma opção)

- Viana do Castelo
- Braga
- Porto
- Vila Real
- Bragança
- Aveiro
- Viseu
- Guarda
- Coimbra
- Leiria
- Castelo Branco
- Santarém
- Lisboa
- Portalegre
- Évora
- Setúbal
- Beja
- Faro
- RAM
- RAA
- Outro:

2.6. Volume de negócios da organização *

- Menos de 20000 euros
- Entre 20001 e 50000 euros
- Entre 50001 e 150000 euros
- Entre 150001 ate 500000 euros

- Mais de 500000 euros

3. Estrutura Competitiva do Setor

A ameaça de entrada de novos concorrentes (depende das barreiras à entrada)

3.1. O capital necessário para entrar neste setor pode traduzir-se numa significativa barreira à entrada de novos concorrentes
(Assinale apenas uma resposta)

- Concordo
 Discordo

3.2. Indique a sua opinião sobre os seguintes fatores para o aparecimento de novos concorrentes neste setor
(Assinale apenas uma resposta)

	Concordo	Discordo
Número de empresas existentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dimensão das empresas existentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dificuldades na obtenção da licença	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acesso aos canais de distribuição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dificuldades em apoios financeiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3. A entrada de novos concorrentes constitui uma ameaça para a sua empresa
(Assinale apenas uma resposta)

- Concordo
 Discordo

O poder negocial dos clientes

3.4. A prestação de serviços da sua empresa destina-se a que escala de clientes
(Assinale apenas uma resposta)

- Menos de 10
 Entre 11 e 30

Entre 31 e 50

Mais de 50

3.5. Indique quais dos seguintes fatores, são importantes para os seus clientes, relativamente às razões subjacentes à compra dos serviços que a sua empresa presta (Pode assinalar mais do que uma opção)

Melhor qualidade dos serviços prestados

Melhores preços

Melhores condições de pagamento

Melhor reputação da empresa no mercado

Melhor publicidade/promoção

Melhor distribuição/rapidez

3.6. Indique a sua opinião relativamente ao impacto do poder negocial dos clientes nos seguintes fatores/ dimensões

(Assinale apenas uma resposta para cada uma das afirmações)

	Concordo	Discordo
O cliente produz elevados custos de mudança em relação a uma empresa sua concorrente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os serviços que disponibiliza são importantes para a qualidade dos produtos/serviços finais do cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Estratégia da empresa prestadora de serviços

4.1. Para cada um dos seguintes fatores indique, a sua opinião relativamente aos objetivos definidos pela empresa

(Assinale apenas uma resposta)

	Concordo	Discordo
Aumentar o número de serviços prestados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Obter resultados a curto prazo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumentar a eficiência nos serviços prestados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maximizar a satisfação do cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumentar a satisfação dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contribuir para ações de responsabilidade social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proporcionar uma imagem positiva da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumentar a reputação da empresa no mercado de atuação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.2. Das áreas que se apresentam a seguir, indique aquelas em que a sua empresa possui vantagem ou desvantagem competitiva (Assinale a mais importante)

	Vantagem	Desvantagem
Estrutura organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recrutamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualidade dos serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consultoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inovação de serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recursos financeiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de gestão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Política de preços mais baixos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Relação com os clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relação com os concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.3. Para cada um dos seguintes fatores, e com base na importância, indique aqueles que considera serem atualmente, os fatores chave para assumir uma vantagem competitiva no seu setor de atividade (Assinale apenas uma resposta)

	Importante	Nada importante
Capital e dimensão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão de risco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualidade dos serviços prestados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recursos humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Financiamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Equipamentos e tecnologia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estrutura organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.4. Indique as tipologias de estratégias que melhor se adequam à sua empresa (Pode assinalar mais do que uma opção)

- Liderança em custos
- Diferenciação
- Foco
- Híbridas
- Crescimento
- Estabilidade
- Redução de despesas
- Concentração
- Combinadas
- Outro:

4.5. Indique as ferramentas mais utilizadas pela empresa na definição da estratégia (Pode assinalar mais do que uma opção)

- Análise PEST
- Modelo das cinco forças competitivas de Porter
- Análise *SWOT*
- Análise da cadeia de valor
- Matriz do B.C.G

Matriz GE/McKinsey

Matriz ADL

Outro:

4.6. O contexto atual de crise teve muita influência para a estratégia atual

(Assinale apenas uma resposta)

Concordo

Discordo

4.7. Gostaria de obter os resultados do questionário

Sim

Não

Email :

Muito Obrigada!