



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

Departamento de Gestão

A importância do uso das ferramentas na gestão para a criação de valor das empresas

André Alexandre Miguel Domingues

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão
para obtenção do Grau de Mestre em Gestão

Orientador: Prof. Doutor José Magalhães

LISBOA

2014

Resumo

Com a crescente competitividade, que resulta do fenómeno “globalização”, as empresas sentem cada vez mais necessidade de se tornarem mais eficientes. Assim sendo, as empresas têm de ser capazes de se adaptar ao meio envolvente através da elaboração de estratégias que lhes permita tornarem-se mais competitivas, ao mesmo tempo que são capazes de criar mais valor.

O presente estudo pretende demonstrar a relação existente entre as mudanças de ordem social e económica, que ocorreram em Portugal nos últimos vinte e cinco anos, com a necessidade de mudança de estratégias por parte das empresas portuguesas. Deste modo, serão explicada as mudanças que ocorreram desde a entrada de Portugal na U.E. até à atualidade.

Neste estudo serão ainda exemplificados modelos e sistemas de Gestão que permitem às empresas uma maior análise à sua atividade de modo a facilitar a tomada de decisões.

Serão ainda apresentados os resultados obtidos de um inquérito aplicado às empresas portuguesas e que tem como objetivo perceber se existiram ou não mudanças internas nas empresas na última década.

Como foi mencionado anteriormente, cada vez mais as empresas enfrentam diferentes necessidades, muito por culpa das alterações do mercado, bem como da crescente competitividade. Assim sendo, torna-se fulcral que as empresas adotem um modelo de Gestão, que na opinião do autor deste estudo é essencial, o BSC, que lhes permite planear e executar estratégias de acordo com a nova realidade que enfrentam.

Palavras-chave: Criação de Valor; Gestão Estratégica; Mudanças em Portugal; Balanced Scorecard

Abstract

With the raising competitiveness, which results from “globalization”, the organizations feel every time more the necessity to become more efficient. Therefore, organizations need to be capable to adapt themselves to the environment that involves it, through the elaboration of strategies that allows them become more competitive, and at the same time to create more value.

The present study pretends to demonstrate the relation that exists between the economic and social changes that occur in Portugal during the last twenty five year, with the necessity of strategic changes that Portuguese companies felt. Thus, this study will explain the changes that occur in Portugal since the entrance of the country at E.U until nowadays.

In this study, it will be also exemplified models and systems of Business that allow to the organizations a bigger and better analysis to their activity in a way that makes much easier the decision-making.

It will be also introduced the results that were obtain from a survey applied to the Portuguese companies, and that have as goal, to understand if during the last decade there was any kind of internal changes in the organizations.

As it was mention before, more and more the organizations need to deal with different necessities, much because the changes that demand and offer are constantly suffer and also because the raising competitiveness. Therefore, it becomes urgent that organizations adopt a Business model, that in the opinion of the author of this study, it is essential, the BSC, that allows the organizations to be able to plan and execute strategies according with the new reality that the organizations face off.

Keywords: Creation of value; Business Strategy; Changes in Portugal; Balanced Scorecard.

Agradecimentos

O meu agradecimento a todas as pessoas que me apoiaram nesta importante etapa da minha vida, pois a sua ajuda, apoio e compreensão foram fundamentais para ultrapassar este importante desafio, quer a nível pessoal quer a nível profissional.

Em primeiro lugar, quero agradecer ao Prof. Doutor José Magalhães, pela disponibilidade que sempre demonstrou, pelos seus comentários críticos, sugestões e apoio na realização deste trabalho.

O meu muito obrigado à Doutora Célia Vicente que autorizou a utilização do seu inquérito, que aplicou, aquando da realização da sua dissertação de tese para a obtenção de grau de mestre.

Agradeço a ajuda prestada pela Informa D&B, uma vez que me facultou uma base de dados com os contactos de 750 empresas portuguesas.

Gostaria também de agradecer a todas as empresas que responderam ao inquérito, uma vez que sem as suas respostas não teria sido possível realizar um estudo empírico.

Por último, mas não menos importante, gostaria de agradecer o apoio incondicional que recebi das pessoas que me são mais queridas. Um obrigado especial à minha namorada, família e amigos, sem o apoio dos quais teria sido difícil ultrapassar todos os obstáculos que foram surgindo ao longo desta “caminhada”.

Abreviaturas

ABC – Activity-Based Costing

BSC – Balanced Scorecard

CAE – Código de Atividade Económica

CEE – Comunidade Económica Europeia

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

FMI – Fundo Monetário Internacional

INE – Instituto Nacional de Estatística

JIT – Just in Time

OMC – Organização Mundial do Comércio

PME – Pequenas e Médias Empresas

SEE – Sistemas de Estratégias Externas

SEI – Sistemas de Estratégias Internas

SGC – Sistema de Controlo de Gestão

U.E – União Europeia

Índice

Resumo.....	II
Abstract.....	III
Agradecimentos.....	IV
Abreviaturas.....	V
Índice.....	VI
Capítulo 1 – Introdução.....	1
Introdução ao Capítulo.....	1
1.1 Enquadramento Teórico.....	1
1.2 Objetivos da Investigação.....	2
1.3 Problemática de Partida.....	3
1.4 Metodologia.....	5
Capítulo 2 – Revisão da Literatura.....	7
2.1 Introdução ao Capítulo.....	7
2.2 Revisão da Literatura.....	10
2.3 A realidade da economia portuguesa.....	23
2.4 Adaptação das empresas portuguesas aos fatores externos.....	25
2.5 O que deve de ser feito pelas empresas.....	32
2.6 Um novo modelo de Gestão – O futuro.....	68
Capítulo 3 – Metodologia.....	74
3.1 Introdução.....	74
3.2 Estratégia Metodológica.....	74
3.3 Estrutura do Questionário.....	75

3.4 Objetivos específicos do Questionário.....	76
3.5 Definição da população e dimensão da amostra.....	76
3.6 Recolha de dados e tratamento da informação recolhida.....	77
Capítulo 4 – Análise dos dados.....	78
4.1 Conclusões acerca do Inquérito.....	87
Capítulo 5 – Conclusão.....	89
Bibliografia.....	92
Anexos	

Capítulo 1 - Introdução

1.1 Enquadramento teórico

Esta investigação pretende caracterizar e analisar o paradigma que surgiu com a nova ordem económica, aquando da assinatura do Tratado que instituiu a OMC que formalizou a chamada globalização, assinado em Marraquexe, em 1994.

Com esta investigação iremos tentar demonstrar como as empresas portuguesas sobreviveram à chamada “globalização” utilizando a gestão estratégica.

A estratégia sempre fascinou o autor deste estudo, principalmente o modo de criar/definir estratégias por forma a modificar o funcionamento e solidez das empresas.

Foi sempre intuito do autor deste estudo poder correlacionar o modo como a estratégia pode alterar a situação das empresas. Por outro lado, quando se faz referência à Gestão, está-se perante um vasto leque de conceitos e ideias, como a negociação, a liderança, o controlo de gestão, a contabilidade, o marketing, os recursos humanos, a estratégia, o financiamento de projetos, entre outros, estas mesmas ideias e conceitos poderão alterar fortemente a forma como as empresas são vistas interna e externamente e a perceção que delas se tem.

Escolheu-se como temática o tipo de estratégias que as empresas podem implementar de forma a tornarem-se mais competitivas e por sua vez levar à criação de valor.

É através do planeamento estratégico e do utensilio de ferramentas de gestão como o Tableaux de Bord e posteriormente com o Balanced Scorecard, que é possível realizar um maior controlo da gestão, proporcionando às empresas a elaboração de planos estratégicos que lhes permitam competir e ultrapassar os seus concorrentes.

Após consulta de vária bibliografia, foi possível verificar que alguns autores se referem à gestão como um processo fundamental para se conseguir obter resultados com o esforço dos outros. Os autores afirmam ainda que a gestão se baseia em quatro funções que levam as empresas a obterem o resultado desejado.

Quer para Sebastião Teixeira, quer para João Veríssimo Lisboa, a Gestão está dividida em quatro funções, sendo elas o planeamento, a organização, a liderança e o controlo. Estas quatro funções da gestão são muito importantes, porém, neste estudo proceder-se-á a uma análise mais pormenorizada nas vertentes do planeamento e do controlo.

As quatro funções da gestão irão assim ajudar a interpretar os objetivos propostos e transformá-los em ação empresarial através do planeamento, organização, direção e controlo dos esforços envidados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir esses mesmos objetivos.

1.2 Objetivos da investigação

Como referido anteriormente, o objetivo deste estudo é demonstrar uma metodologia que possibilite às empresas melhorarem a sua situação fazendo uso de ferramentas de gestão que permitam delinear uma estratégia que produza resultados positivos para a empresa. Por outro lado, visto que em Portugal e noutros países europeus se vive uma época de crise, muitas empresas têm dificuldade em enfrentar a atual conjuntura económica, e este projeto visa apresentar soluções/orientações que possam ajudar as empresas a criar valor.

No livro “*Gestão das Organizações*” de Sebastião Teixeira (2005), o Planeamento é um processo que permite determinar antecipadamente o que deve ser feito e como fazê-lo. O Planeamento tem implícita a ideia de ação a desenvolver para que as coisas aconteçam. O autor considera que o Controlo é um processo de comparação do atual desempenho da organização com standards previamente estabelecidos, apontando as eventuais ações corretivas. Através desta definição pode perceber-se a real importância do controlo, visto que, quando existe um controlo rigoroso é possível verificar de uma maneira mais rápida as anomalias que estão a levar a empresa a um menor rendimento. O autor defende ainda que o controlo “mais do que descobrir culpados e puni-los, a prática da função controlo deve conduzir à determinação correta dos desvios verificados e definir as ações necessárias para que sejam corrigidos e evitados no futuro.”

A partir desta ideia, percebe-se a real importância de todas as empresas terem um sistema de controlo de gestão que lhes permita localizar os pontos fracos das suas operações de modo a melhorá-los num futuro imediato.

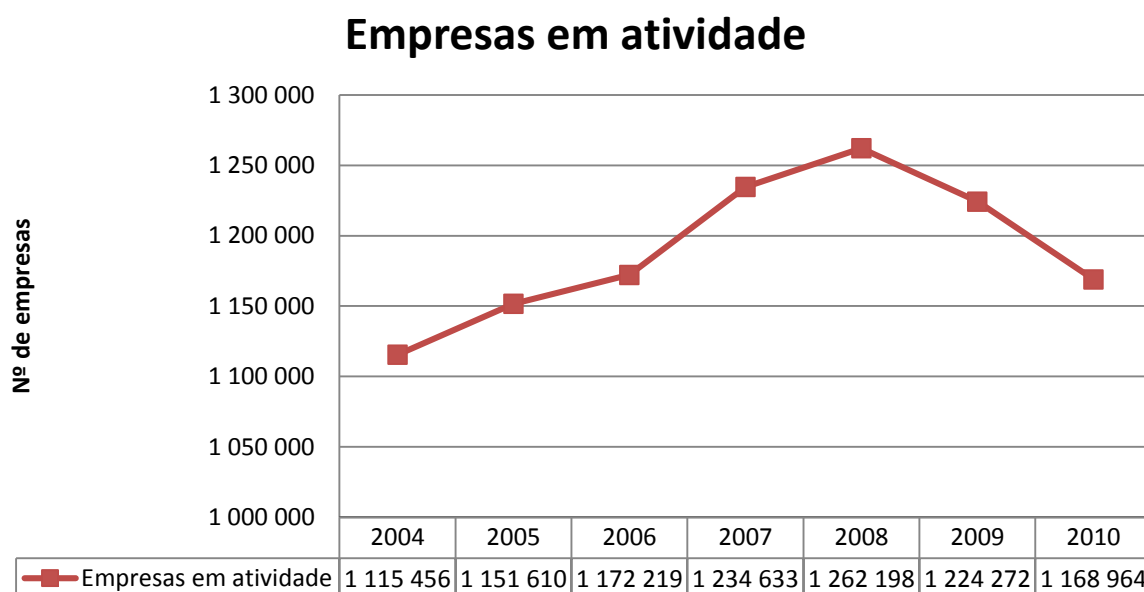
Esta investigação tem como objetivo mostrar a importância do controlo de gestão, a forma como poderá e deverá ser feito. Com um maior controlo na gestão, as empresas irão criar mais valor, tornando-se assim mais competitivas em relação aos seus concorrentes.

1.3 Problemática de Partida

Após uma análise detalhada dos dados estatísticos tratados pelo INE de algumas notícias publicadas entre 2011 a 2013, foi possível constatar a dificuldade de as empresas sobreviverem à austeridade económica em que o país se encontra.

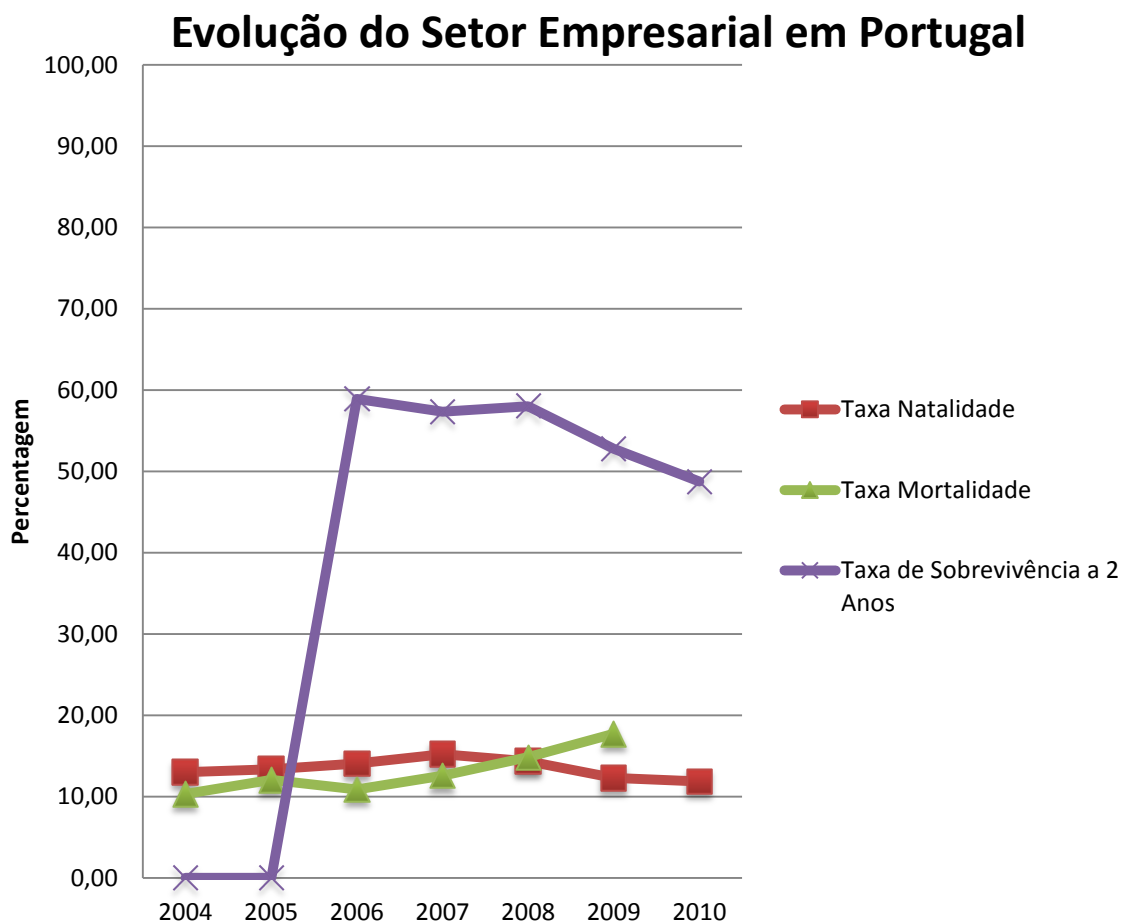
Segundo um estudo do INE, ficou comprovado que é durante os dois primeiros anos de atividade que as empresas enfrentam os maiores desafios e obstáculos que podem condicionar a sua permanência no mercado.

De acordo com os dados fornecidos pelo INE, temos:



Fonte: Principais Indicadores das Empresas em Portugal, 2004-2010, INE

O gráfico permite concluir que desde 2004 a 2010 houve um decréscimo em relação às empresas que se mantiveram em atividade. De notar ainda que neste estudo já estão englobados todos os fechos e aberturas de empresas durante o período de 2004 a 2010.

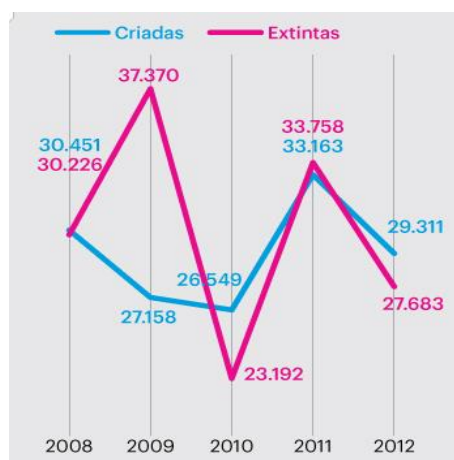


Fonte: *Evolução do Setor Empresarial em Portugal, 2004-2010*, in INE, 13 de Julho de 2012

Com base num estudo feito pelo INE, conclui-se que em 2007 cerca de 30% dos nascimentos não sobrevive no final do primeiro ano de atividade. Dos restantes 70%, no final do segundo ano decresce 19 pontos percentuais e do segundo para o terceiro ano decresce cerca de 6,7 pontos percentuais.

Assim sendo, este estudo surge para ajudar as empresas que atravessam dificuldades, pois como se pode verificar, com a ajuda dos dados estatísticos que foram recolhidos pelo INE, as empresas até ao fim de cinco anos de atividade sentem dificuldade em se manterem no mercado. Este estudo ajuda a demonstrar como se deve fazer um diagnóstico da empresa, os seus pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças presentes no setor onde atua.

De acordo com o artigo de Raquel Almeida Correia, in Público Online, vinte e oito mil empresas encerraram em 2012, havendo também uma queda na criação de novas empresas na ordem dos 11,6%.



Fonte: <http://www.publico.pt/economia/noticia/quase-28-mil-empresas-fecharam-em-2012-e-a-criacao-de-negocios-caiu-116-1581495>

Cabe então aos gestores das empresas perceberem o modo como podem dar a volta à situação atual. Se estes se propuserem a elaborar um plano de estratégia onde estejam presentes as ferramentas e modelos de gestão que irão ser apresentados neste projeto, os gestores conseguirão manter a empresa em atividade e criar valor competitivo.

1.4 Metodologia

A elaboração deste trabalho foi possível através de uma metodologia definida por diferentes fases e diferentes métodos de investigação.

Quanto à primeira fase, para a elaboração desta investigação inicialmente, foi necessário fazer uma revisão literária acerca do tema, bem como de informação relevante para a realização de um inquérito a aplicar às empresas de modo a perceber que tipo de estratégias são utilizadas.

No que diz respeito à revisão literária esta focou-se por numa primeira parte em explicar como é que o conceito de Estratégia foi alterando durante as décadas. Após esta explicação cronológica, iremos tentar explicar a importância de diversas ferramentas de gestão que permitam às empresas criarem valor.

Na segunda fase do projeto, procedeu-se ao envio dos inquéritos às empresas e prosseguiu-se com o levantamento de matéria para completar a revisão literária.

Este inquérito, pretende analisar qual a situação em que as empresas sediadas em Portugal, se encontram no que concerne a ferramentas de gestão que visem a criação de valor. O estudo irá incidir no que se tem vindo a fazer durante a última década em Portugal, uma vez que foi entre 1986 a 1994 que se assistiu a uma nova ordem mundial económica. Este período foi bastante importante, não só para Portugal, mas para todo o mundo, uma vez que em 1986, Portugal entrou na União Europeia, e no ano de 1994 em Marraquexe, ocorreu a assinatura do tratado que instituiu a Organização Mundial do Comércio, que formalizou a chamada globalização.

As empresas contactadas para participar no inquérito são na sua maioria, empresas que atuam no sector do turismo, do calçado, do têxtil, da indústria automóvel e da indústria transformadora (como empresas que atuam no ramo da Madeira).

Na última fase, foi feita a recolha das respostas aos inquéritos e, posteriormente, procedeu-se à respetiva análise.

Capítulo 2 – Revisão da Literatura

2.1 Introdução ao Capítulo

Como já foi referido anteriormente, este estudo pretende perceber quais as mudanças estruturais e estratégicas que ocorreram nas últimas décadas nas empresas portuguesas.

A partir de 1986 com a entrada na União Europeia, e com a assinatura do tratado de Marraquexe em 1994 de onde resultou a criação da Organização Mundial do Comércio (OMC), de modo a existir uma liberalização do comércio. Foi através da assinatura do tratado de Marraquexe que se deu a globalização.

Contudo, com esta nova ordem mundial económica, as empresas tiveram que encontrar modelos de gestão que se adaptassem a esta nova realidade.

Assim sendo, este estudo passa por perceber até que ponto as empresas portuguesas se conseguiram adaptar a esta nova realidade. Visa ainda, mostrar as diferentes estratégias que podem ser tomadas pelas empresas, de modo a conseguirem criar valor.

O conceito de estratégia surgiu pela primeira vez no século XI a.C, na China antiga, com o general e estratega militar T'ai Kung, autor dos primeiros escritos sobre estratégia militar e que mais tarde foram compilados no livro “Os seis Ensinaamentos Estratégicos”.

A Estratégia, esteve sempre ligada à área militar, uma vez que todos os grandes conquistadores ou generais, eram grandes estrategas militares, como é o caso de Alexandre o Grande, Júlio César, Átila, Napoleão Bonaparte, entre outros.

Foi apenas a partir dos anos de 1960, que o conceito de Estratégia começou a fazer parte da Gestão.

Tal como o conceito de Gestão, também a Estratégia foi evoluindo ao longo dos anos, sempre em sintonia com a evolução da Gestão.

Foi em meados da década de 1950, através de Peter Drucker, que existiram desenvolvimentos na gestão estratégica, com a introdução da Gestão por Objetivos (GPO).

Este conceito, pretendia afastar o foco das empresas nas atividades organizacionais, para se centralizar mais nos resultados e objetivos a alcançar. Esta medida levou a que em 1995, Koch, afirmasse que, “Peter Drucker foi o primeiro a ver que o propósito de qualquer negócio é externo, ou seja, é a criação e satisfação das necessidades dos clientes.”

Durante as décadas de 1960 e 1970, começou a existir a preocupação em relação ao crescimento empresarial.

Esta nova vaga de preocupação levou ao aparecimento de organizações, que tinham como principal função prever a evolução dos mercados, na análise de oportunidades de diversificação de negócios, e no apuramento das respetivas sinergias com relação aos negócios já existentes.

Em 1965 surgiu pela primeira vez a Matriz de Análise SWOT. Esta matriz foi desenvolvida por quatro professores da Harvard Business School, sendo esta uma ferramenta analítica de apoio à análise e reflexão estratégica que permite comparar o ambiente interno da organização com o seu meio envolvente.

As décadas de 1960 e 1970 foram fortemente marcadas pela criação de grandes conglomerados que atuavam em diversas indústrias com inúmeros negócios, e pela intensificação da diversificação, que foi acompanhada com a criação de departamentos centrais de planeamento, como mencionado anteriormente, tinham como principal função a análise de estratégias de diversificação.

Os choques petrolíferos ocorridos nos anos 70 demonstraram que muitas das organizações referidas anteriormente, necessitavam de adaptações às rápidas e profundas alterações que se estavam a verificar no meio envolvente. Era necessário que as organizações desenvolvessem métodos facilitadores de identificação dos negócios em que se deveria apostar e abandonar.

Assim sendo, conceitos como o equilíbrio, a rentabilidade e o crescimento das carteiras de negócios e das unidades estratégicas de negócio, faziam parte dos

principais tópicos de abordagem da gestão estratégica. Foi também na década de 70 que o controlo financeiro e estratégico, passou a fazer parte da gestão estratégica.

Como consequência das preocupações das organizações, nomeadamente ao nível de necessidade de análise e racionalização das suas estratégias, a Boston Consulting Group (BCG), introduziu no final da década de 1960, dois dos seus modelos de análise do equilíbrio da carteira de negócios das organizações, sendo eles, a Matriz de Crescimento/Crescimento, e a Matriz de Crescimento/Quota de Mercado.

A década de 1980 foi marcada pela volatilidade dos mercados, e pela crescente intensidade competitiva. Esta década também ficou marcada pelo desenvolvimento das vantagens competitivas sustentáveis.

A década de 1980 notabilizou-se pelo contributo de diversos teóricos e académicos, que desenvolveram modelos estratégicos que continuam a ser utilizados até aos dias de hoje. Um dos modelos que foi desenvolvido durante esta década, foi o Modelo de Michael Porter, modelo esse que irá ser abordado mais detalhadamente no decorrer deste estudo.

Foi também durante a década de 1980 que se começaram a desenvolver as estratégias baseadas nos recursos.

As teorias referentes a este tipo de estratégia afirmam que a performance das organizações é determinada através das competências que as distinguem das suas concorrentes. Um exemplo deste tipo de estratégia são os Fatores Críticos de Sucesso que irão ser abordados mais à frente.

A partir dos anos 90, até à atualidade, as preocupações estratégicas das empresas voltaram a alterar-se em comparação às preocupações verificadas durante a década de 1980. Uma das preocupações foi a maximização do valor da empresa para os stakeholders.

Tal como foi referido anteriormente, foi na década de 90 que entrou em cena uma nova ordem mundial económica.

Em Portugal, estas mudanças começaram a surgir no final da década de 80, com a entrada do país na União Europeia e, num segundo período em 1994, com a assinatura do Tratado de Marraquexe.

Com o Tratado de Marraquexe foi criada a OMC, o que levou à liberalização do comércio.

Todas estas novas alterações conduziram à globalização.

Assim, com a instabilidade dos mercados e com a crescente globalização, marcadas pelo crescimento da concorrência transnacional, levou a que a formulação da estratégia passasse a assentar, de acordo com António J. Robalo Santos, citando Freire (1997) “na capacidade de os gestores reconhecerem as mudanças no seu meio envolvente e tomarem rapidamente as medidas estratégicas adequadas. O tempo de resposta tornou-se por isso mais curto e a proximidade do mercado ganhou relevância. Neste sentido, os decisores passaram também a ser os executores da estratégia – esta tornou-se acção”.

2.2 Revisão da Literatura

Antes de referir qual a importância das ferramentas de gestão para a estratégia e criação de valor das empresas, é importante definir o processo de Gestão. Assim, e segundo vários autores, a Gestão está dividida em quatro funções: planeamento, organização, liderança e controlo.

De acordo com Sebastião Teixeira (2005), a Gestão tem como funções “interpretar os objectivos propostos e transforma-los em acção empresarial através do planeamento, organização, direcção e controlo de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir esses mesmos objectivos”. Esta ideia é também partilhada por João Veríssimo Lisboa (2007).

Estas quatro funções da gestão são muito importantes, mas neste estudo fazer-se-á uma análise mais pormenorizada nas seguintes vertentes:

- Gestão Estratégica;
- Contabilidade Analítica e Gestão Orçamental.

Para Peter Druker (1954), as estratégias devem reunir duas características essenciais, serem formuladas antes das ações a que se aplicam e serem desenvolvidas consciente e deliberadamente. Pode-se então afirmar que, a gestão

estratégia se assume como um plano que se traduz numa atuação conscientemente pretendida e numa linha de orientação para encarar uma dada situação.

Para Sebastião Teixeira (2005), o planeamento estratégico pode ser visto como a primeira função no nascimento de uma empresa e tende a reduzir as incertezas que caracterizam o seu ambiente, nomeadamente em tempos de grandes e constantes mudanças como os que se vivem atualmente. Assim, como o próprio nome indica, o planeamento traduz-se na elaboração de planos. Por conseguinte, a primeira coisa que tem de ser definida é o objetivo que se pretende alcançar. O processo parte assim do estabelecimento e conhecimento do objetivo fundamental da empresa, isto é, da sua missão. Para este autor, a missão traduz-se na definição dos fins estratégicos gerais, ou seja, é o ponto de partida para a definição dos objetivos.

Após uma breve introdução a alguns conceitos, conclui-se que existem diversos fatores que contribuem para a implementação de uma estratégia nas organizações.

É também importante que as empresas, antes de delinarem as suas estratégias, definam desde o início, a sua missão, visão e os seus objetivos estratégicos. Assim sendo, para Fernando Carvalho (2005), citando Hamel e Prahalad (1990), a conceção da missão como um propósito estratégico, deverá reunir três características essenciais: incorporar a ideia profunda de triunfo; ser estável ao longo do tempo e implicar o conjunto da organização. Para este autor, a missão passa por revelar a identidade e personalidade da empresa. Por outro lado, deve ser elaborada em termos ambiciosos e deve envolver toda a organização na sua prossecução.

Quanto à visão da empresa, na opinião de Álvaro Lopes Dias (2013), esta tem de definir como, quando, quem e onde se realizarão as medidas preconizadas na estratégia.

Depois de se decidir qual a missão e visão que a empresa vai seguir, começa-se a desenhar a melhor estratégia para que a empresa consiga atingir o que pretende. É neste momento que os gestores pretendem soluções para tornar as suas empresas mais rentáveis. Aliás, Joan Magrette (2012), citando Michael Porter questiona o porquê de umas empresas serem mais rentáveis que outras. Para esta autora, a estratégia descreve como uma empresa consegue obter um desempenho superior face aos seus concorrentes.

Porter defende que a essência da concorrência é criar valor e não suplantar os concorrentes. A concorrência concentra-se mais em atingir as necessidades dos clientes do que em demolir rivais. Assim sendo, o autor defende que a concorrência estratégica significa escolher um caminho diferente das outras empresas. Com esta decisão, as empresas em vez de concorrem para serem as melhores, competem para serem únicas, para isso necessitam de fazer um planeamento estratégico, determinando antecipadamente o que se deve fazer e como se irá fazer.

Para Sebastião Teixeira (2005), o processo de planeamento empresarial encontra-se dividido em três níveis:

- Estratégico;
- Tático;
- Operacional.

Segundo o autor, o planeamento estratégico pretende antecipar o futuro da empresa a longo prazo, afetando todas as atividades da empresa, sendo considerado crucial para o sucesso da empresa. Contudo, este planeamento estratégico pode assumir dois níveis diferentes se tiver mais que um negócio e com estratégias diferentes.

Aquando da elaboração do planeamento estratégico, este começa com a definição da missão, passando depois para a análise externa, bem como a análise interna da empresa. Esta análise irá levar a empresa a determinar e ou definir quais são as oportunidades e ameaças que as forças do ambiente representam e de que modo pode a empresa aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças. Por outro lado, estas análises vão permitir à empresa determinar as suas competências, neste caso os pontos fortes e fracos, em comparação com os seus concorrentes. Para este tipo de análises, as empresas, normalmente, usam indicadores como a análise PEST para a análise do ambiente em geral, e a análise SWOT para a análise externa e interna para identificar oportunidades e ameaças, bem como pontos fortes e pontos fracos.

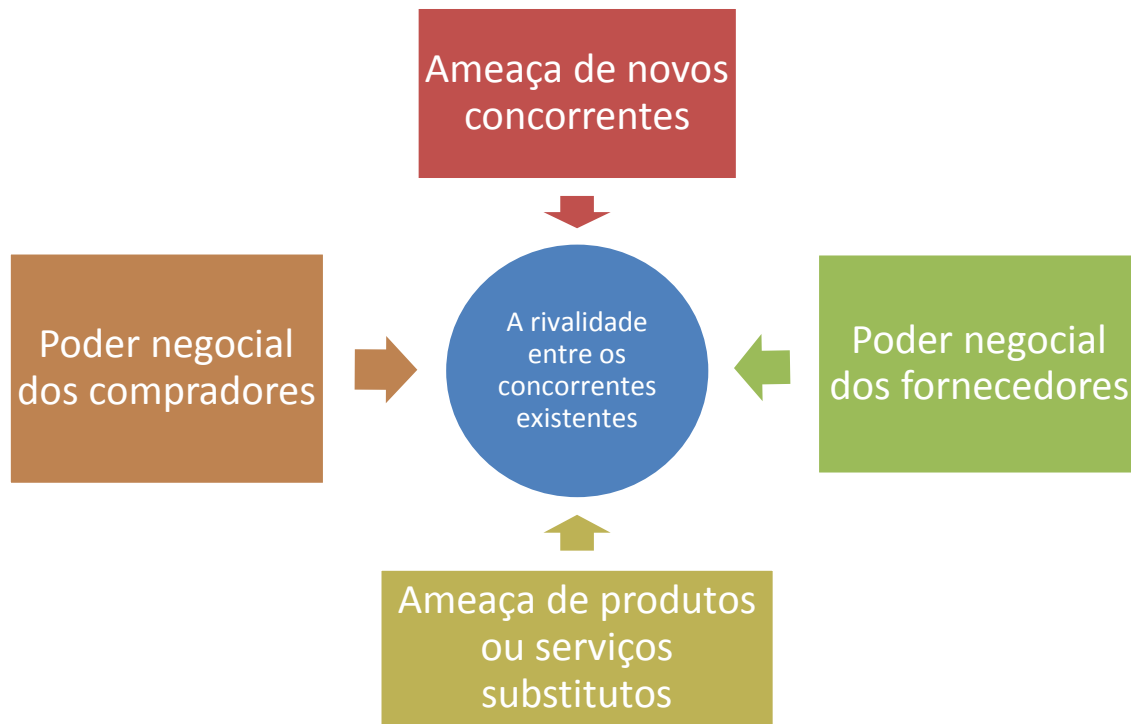
Contudo, existem várias formas de fazer um planeamento estratégico, como por exemplo, os sete S da McKinsey ou o Modelo das Cinco Forças de Michael Porter.

O modelo dos sete S da McKinsey propõe outros tantos atributos que são considerados fundamentais na formulação de uma estratégia sendo eles – Structure; Strategy; Systems; Staff; Skills; Style e Shared Values. Este modelo foi desenvolvido

por Peters e Waterman em 1977, de forma a chamar a atenção para as dificuldades e o tempo que é necessário para implementar melhor a estratégia escolhida. Para o autor Álvaro Dias (2013), o modelo dos sete S, apresenta uma proposta de oito atributos que explicam a formação de uma cultura estratégica de excelência: a ênfase na ação, a proximidade do cliente, ter autonomia e iniciativa, existir uma elevada produtividade dos recursos humanos, utilizar eficazmente os recursos, ter uma estrutura flexível, adaptar-se constantemente ao meio envolvente e ter uma especialização dos recursos humanos.

O modelo de McKinsey, segundo Fernando Carvalho (2007), permite uma maior aproximação à realidade, constituindo por isso um instrumento muito útil no apoio à formação da estratégia corporativa. Assim, este modelo utiliza a atratividade da indústria e a posição competitiva da empresa como indicadores.

O modelo das cinco forças de Michael Porter, tal como foi referido anteriormente, é outro modelo que permite o planeamento estratégico das empresas. Este modelo procura explicar a origem da rentabilidade estrutural de uma indústria. Quando Porter apresentou o modelo das cinco forças, pretendia mostrar que a concorrência não é uma competição direta entre rivais. Para o autor, a verdadeira questão da concorrência não é suplantando os rivais, mas sim obter lucro. Este modelo pretende fazer com que as empresas decidam qual a estratégia a tomar com base no conhecimento da estrutura da indústria em que a empresa compete bem como na identificação dos clientes-alvo. As cinco forças dizem respeito à intensidade da rivalidade entre os concorrentes diretos, ao poder de negociação dos compradores, ao poder de negociação dos fornecedores, à ameaça de produtos e serviços substitutos e à ameaça de novos concorrentes.



Fonte: Magretta, Joan in Michael Porter - O Essencial sobre estratégia, concorrência e competitividade

É através da intensidade com que manifestam as cinco forças, que é possível determinar o potencial de rentabilidade.

Para Michael Porter, criador deste modelo de gestão, as empresas de modo a competir melhor, devem decidir o seu modelo de estratégia através:

- ✓ Da liderança pelo custo;
- ✓ Da diferenciação;
- ✓ Do foco.

Torna-se assim necessário que as empresas se posicionem de maneira a ajustar as suas capacidades ao meio envolvente, de modo a fazer com que exista uma diferenciação dos seus produtos/serviços por parte dos clientes. Esta diferenciação apenas irá ocorrer se a empresa adotar um dos modelos referidos anteriormente, fazendo assim com que os clientes distingam o seu produto da concorrência através da relação qualidade/preço.

Esta distinção pode ocorrer em duas situações:

- Quando o cliente procura o preço mais baixo, levando a empresa a concorrer com base em preços reduzidos, tendo como resultado a vantagem dos custos;

- Quando o cliente procura o produto com preços mais elevados de modo a obter diferenciação, demonstrando que o cliente está disposto a pagar mais por um produto que considera diferente, atribuindo-lhe mais valor.

Quanto à avaliação das cinco forças, é importante desde logo referir que cada uma das cinco forças tem uma relação clara, direta e previsível com a rentabilidade do setor. Assim, quanto maior for a intensidade de cada uma das forças competitivas, menor será esse potencial.

Analisando, resumidamente, cada uma das forças do modelo de Porter, Joan Magretta (2012) conclui que:

- “Compradores poderosos irão forçar a redução de preços ou exigir que coloque mais valor no produto, retendo mais valor para si mesmos”;
- “Fornecedores poderosos irão cobrar preços mais altos ou insistir em condições mais favoráveis, diminuindo a rentabilidade do sector”;
- “Substitutos – são produtos ou serviços que, de forma diferente, servem a mesma necessidade básica que o produto do sector, colocando um tecto na rentabilidade do sector.”;
- Novos concorrentes – a ameaça da entrada de novos concorrentes reduz a rentabilidade. Por um lado, limita os preços, porque os preços mais elevados de um sector tornam-no mais atraente para os potenciais novos concorrentes. E por outro lado, face à ameaça, os operadores incumbentes normalmente têm que gastar mais para satisfazer os seus clientes.”

Para ajudar as empresas a optarem pela melhor solução, tem de se analisar algo mais do que aquilo que nos apresentam os diversos modelos estratégicos referidos anteriormente. Atualmente, as empresas devem ser capazes de efetuar uma autoanálise, com o objetivo de estudar as características dos recursos e as capacidades para competir nas condições do meio envolvente. A implementação desta medida visa fazer um estudo comparativo com os concorrentes, salientando os pontos fortes e fracos que permitam oferecer mais valor aos clientes. É fundamental,

do ponto de vista competitivo, analisar a capacidade da empresa em utilizar esses recursos de forma integrada, eficiente e eficaz.

Para facilitar a análise, os recursos podem ser agrupados em três categorias – recursos financeiros, humanos e organizacionais. Esta análise pode, por exemplo ser feita através da análise funcional e da cadeia de valor.

A análise funcional, de acordo com Fernando Carvalho (2007), permite identificar as variáveis mais importantes para o funcionamento da empresa. Através desta análise é possível fazer uma determinação dos pontos fortes e fracos de forma relativa. Na opinião do autor um ponto forte é um recurso ou atividade que permite à empresa criar mais valor para os clientes em relação à concorrência.

O conceito da cadeia de valor foi desenvolvido por Michael Porter que defende que “A sequência de atividades que a empresa realiza para projetar, produzir, vender, entregar e garantir suporte aos produtos é a cadeia de valor. Por sua vez, a cadeia de valor faz parte de um sistema de valor mais amplo.” Assim sendo, a cadeia de valor é um instrumento importante para a análise da empresa. Este tipo de análise passa pela identificação das atividades básicas que são necessárias para que a empresa possa comercializar um produto ou um serviço. Para Fernando Carvalho (2007), cada uma das atividades deve contribuir para acrescentar valor ao produto e por outro lado, a integração das atividades da empresa deve ser considerado como um ponto forte.

Depois de a empresa ter definido o seu foco de negócio, a sua missão, visão e objetivos, e ter feito diversos tipos de análises de forma a avaliar detalhadamente a empresa e o meio envolvente, é necessário definir a estratégia de negócio mais eficaz que irá adotar.

Para Porter (1980), uma empresa pode ser distinta de outra em qualquer das múltiplas características da sua atividade, pois tal pode resultar de uma vantagem competitiva em custos ou em diferenciação. A empresa terá uma vantagem competitiva em custos quando consegue ter custos inferiores aos dos seus concorrentes para produtos com características semelhantes e, ainda assim, obter uma rentabilidade superior. A vantagem competitiva em diferenciação ocorre sempre que a empresa consiga que produtos comparáveis sejam considerados como únicos e que os clientes estejam dispostos a pagar mais.

Outro tipo de estratégia que a empresa pode adotar é a geração de vantagens competitivas. Neste tipo de estratégia, a empresa pretende obter vantagens competitivas sobre os seus concorrentes ao nível da eficiência, da qualidade, da inovação ou da capacidade de satisfação dos clientes. Esta estratégia ocorre a partir da análise interna, visto que a empresa consegue identificar os recursos ou as capacidades que lhe podem proporcionar vantagem competitiva. A competitividade deve assentar em recursos ou capacidades que a empresa possa sustentar a médio e longo prazo, permitindo que seja superior à concorrência e que ao mesmo tempo seja um elemento chave para a obtenção de sucesso no mercado.

Por outro lado, as empresas devem definir que tipo de estratégias vão implementar relativamente ao seu nível corporativo, isto é, decidir em que negócios deve competir e como se poderão relacionar entre si.

Para Fernando Carvalho (2007), as decisões sobre o campo de atividade da empresa são as mais importantes, uma vez que são fundamentais para o desenvolvimento futuro das empresas.

Por vezes, os gestores têm de lidar com problemas inesperados e que podem influenciar a capacidade da empresa criar valor, pondo em risco a continuidade do seu funcionamento. Assim, e tendo em conta os dias difíceis que muitas empresas atravessam, é importante ter-se uma atenção redobrada nos diversos processos em que seja necessário utilizar os recursos da empresa.

Uma forma de verificar se todos os recursos estão a ser usados de forma correta e eficaz é fazer a avaliação do desempenho. Para Sebastião Teixeira (2005) esta avaliação de desempenho passa por calcular os desvios, verificando se os níveis de tolerância foram ou não ultrapassados. Após a deteção de desvios, é necessário definir que medidas corretivas devem ser aplicadas. As medidas corretivas podem ser imediatas, quando estas se destinam a corrigir os sintomas do problema, ou podem ser permanentes, quando têm como finalidade corrigir as causas dos problemas. Com este método de análise dos desvios, por vezes, pode chegar-se à conclusão de que é impossível cumprir na íntegra o plano elaborado, pelo que a medida corretiva aplicar-se-á apenas à alteração do plano inicial. Por outro lado, as ações corretivas, ocorrem maioritariamente em programas de redução de custos, melhoria da qualidade, aumento da automatização, treino dos colaboradores, melhoria das relações de trabalho, participação dos colaboradores na preparação das decisões, entre outros.

Por forma a fazer uma melhor avaliação de desempenho, para tornar a empresa mais eficaz e mais eficiente, os gestores devem optar por realizar um controlo que lhes permita observar em tempo real tudo o que está a acontecer, de modo a identificar mais facilmente o que está a ser bem e mal feito, permitindo uma correção mais rápida dos problemas.

Para Arnaldo Coelho (2007) a planificação e o controlo são organicamente indissociáveis, visto que estes se referem ao conjunto dos mecanismos e dos serviços de gestão previsional e concomitantemente, às práticas e aos instrumentos de controlo da atividade desenvolvida, pelo que a existência isolada de qualquer um deles não faz sentido. Para este autor a planificação define-se como um conjunto de objetivos, bem como os meios para os alcançar. Contudo, o controlo é designado como a outra face da planificação, isto é, tem como objetivo assegurar o efetivo controlo de todas as ações desenvolvidas, tendo ainda como função medir a performance das empresas através dos objetivos e padrões definidos. Assim quando uma empresa se encontra no processo de elaboração dos planos, procura obter respostas a questões como:

- Que atividades deve a empresa desenvolver de modo a atingir os seus objetivos?
- Quando deve a empresa executar essas atividades?
- Onde devem ter lugar essas atividades?
- Quando deve estar concluída a ação?

Neste estudo, será abordada mais detalhadamente a elaboração do Orçamento e explicar-se-á, resumidamente, em que consiste cada um dos planos que as empresas devem elaborar.

- Os Planos Políticos temos os planos que têm como principal objetivo orientar os gestores das empresas na tomada de decisões.
- Os Planos de Procedimentos são aqueles que definem quais os métodos a tomar de modo a alcançar os objetivos.
- Os Planos de Regulamentos podem ser definidos como se planos de procedimento se tratassem. Contudo em vez de estarem virados para os

métodos, estes focam-se mais nos comportamentos das pessoas responsáveis por determinado processo.

- Os Planos Contingentes são aqueles que são elaborados para entrarem em vigor caso existam fatores que ponham em causa a continuidade da implementação do plano que já estava em curso.

Segundo Mintzberg, os mecanismos básicos de controlo são: a adaptação mútua, a supervisão direta, a normalização dos processos de trabalho e a normalização das competências dos trabalhadores. É através destes mecanismos que se consegue observar que o funcionamento do controlo necessita de planificação.

No que concerne ao controlo que é efetuado na fase do processo, este tem como referência os inputs, o processo ou os outputs. Contudo, o controlo não termina nesta fase, sendo necessário que a empresa se foque na abrangência do controlo. Este tipo de controlo, terá obrigatoriamente de estar em sintonia com a mesma classificação dada pela empresa na fase do planeamento. Assim, este tipo de controlo pode ser feito a nível estratégico, tático ou operacional.

Todos os gestores devem preocupar-se em controlar todo o sistema de produção, mas na prática é algo muito difícil de ser efetuado. Assim sendo, os gestores têm de determinar o período em que querem efetuar o controlo e quais são as atividades que são fundamentais para que se obtenha um controlo eficaz. É neste contexto que surgem os pontos estratégicos de controlo, que visam obter eficiência e eficácia.

Através do processo de planificação e controlo, o gestor pode começar a desenvolver a Gestão Orçamental da empresa, uma vez que esta é caracterizada pela planificação de todas as atividades que irão ser desenvolvidas pela empresa. Esta planificação é feita através de planos de ação que são avaliados tendo em conta aspetos como valores, prazos, quantidades, de modo a ser possível comparar periodicamente os objetivos traçados com aquilo que realmente foi realizado pela empresa.

Assim e tendo como base de fundamentação o manual do professor José Magalhães, e o livro “*Contabilidade Analítica e de Gestão*” do professor António Caiado, pode concluir-se que a Gestão Orçamental é uma ferramenta de gestão que apenas abrange as funções de planificação e controlo, e dentro destas duas, estão abrangidos os planos que podem ser traduzidos em números, isto é, orçamentos. Os orçamentos

são expressos em termos numéricos, normalmente em dinheiro, e são considerados como planos relativos a resultados esperados, ou seja, o orçamento é sempre definido através de um período de tempo.

A Gestão Orçamental tem como principais finalidades a planificação e coordenação de algumas atividades, bem como a previsão dos resultados e conseqüente controlo da atividade real. De acordo com o manual do professor José Magalhães, a Gestão Orçamental pode ser dividida em três fases:

1. “Elaboração dos orçamentos para o período de gestão considerado, os quais constituem a base ou padrão para a futura avaliação das actividades realizadas;
2. Medição e registo da actividade real e sua comparação com os orçamentos respectivos de forma a apurarem-se os desvios da gestão;
3. Determinação das causas dos desvios e tomada de decisões correctivas, visando a eliminação de desvios futuros, resultantes do mesmo tipo de causas.”

Como todas as ferramentas de gestão, também a Gestão Orçamental tem as suas vantagens e desvantagens. Assim, e como mencionado anteriormente, o orçamento é feito através da planificação de toda a atividade de uma empresa para um determinado período. À medida que o tempo vai passando, é possível a empresa saber como é que toda a sua atividade está a ser desenvolvida sem ser necessário que procure analisar a atividade, visto que uma das características da Gestão Orçamental é conseguir identificar os desvios, mostrando aos gestores da empresa se os planos que foram traçados no orçamento estão ou não a ser cumpridos.

Por outro lado, a Gestão Orçamental permite a descentralização da autoridade, e da responsabilidade de cada nível de gestão.

Relativamente às desvantagens da Gestão Orçamental, estas prendem-se sobretudo com fatores de índole psicológica por parte dos colaboradores da empresa. Tendo como suporte a opinião do professor José Magalhães no seu manual “*Gestão Orçamental*”, temos como desvantagens/dificuldades da implementação da Gestão Orçamental:

- “Não compreensão por parte dos colaboradores da importância da Gestão Orçamental como auxílio à gestão da empresa, uma vez que estes pensam que

a implementação da Gestão Orçamental tem como principal objetivo trazer um maior controlo;

- Relutância por parte dos colaboradores em fazer previsões. Um caso onde possa existir relutância, é por exemplo haver desconhecimento das técnicas auxiliares da gestão de empresas, cuja utilização permitiria com que as previsões se aproximassem mais da realidade futura.”

No que diz respeito ao período referente à planificação da empresa, este pode ser de curto, médio e longo prazo.

O autor deste estudo, considera como mais importante a planificação feita para curtos/médios prazos, uma vez que são estas que orçamentam as vendas, os investimentos e os financiamentos que anualmente são necessários.

Os pontos estratégicos de controlo devem estar relacionados com operações ou processos-chave no processo de produção. Por outro lado, estes devem permitir a identificação dos problemas antes da ocorrência de prejuízos graves e permitir uma ampla perceção do nível de desempenho da empresa. Os pontos estratégicos também devem ser estabelecidos de forma a equilibrar as diversas áreas controladas face aos objetivos pretendidos.

Como foi referido anteriormente, o controlo passa por observar tudo o que se passa dentro e à volta da empresa de modo a evitar problemas. No entanto este tipo de ação, nem sempre é visto com bons olhos, pois na opinião de Hugues Jordan (2011) “O Controlo de Gestão, por vezes chamado de «policimento» e «burocratização» da gestão, criando-se barreiras e resistências à sua implementação.” Para este autor, a visão do controlo de gestão tem de se focar na forma como é concebido e implementado na empresa, de modo a que os produtos deem resposta às necessidades e interesses dos clientes. Por conseguinte, os Sistemas de Controlo de Gestão (SGC) devem ser entendidos como fatores de desenvolvimento para as empresas.

Um SCG que seja adequado, ajuda a empresa a ter sucesso, pelo que é urgente divulgar os seus objetivos e as suas técnicas. Assim sendo, e de acordo com Hugues Jordan (2011) o controlo de gestão:

- É o esforço permanente realizado pelos principais responsáveis da empresa para atingir os objetivos fixados;
- Deve proporcionar a todos os responsáveis, os instrumentos para pilotar e tomar as decisões adequadas que assegurem o futuro da empresa;
- É um conjunto de instrumentos que motivam os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação da autoridade e responsabilização.

O papel do Tableaux de Bord ou do Balanced Scorecard está a tornar-se cada vez mais importante, visto que os gestores precisam de dispor de resultados para agir eficientemente. A contabilidade é uma análise minuciosa e exaustiva, e sendo um instrumento básico para a obtenção dos tais resultados, torna-se necessário que os gestores utilizem instrumentos mais rápidos.

Quanto ao Tableaux de Bord, este produz informações de acompanhamento e de controlo, facilita a comunicação e o diálogo a todos os níveis e cumpre a sua missão ajudando o gestor na tomada de decisão. Por outro lado, o Balanced Scorecard apresenta-se como um instrumento de ligação das operações à estratégia.

Depois de se ter definido e planeado que tipo de estratégias se vão adotar, procede-se à avaliação de desempenho e posteriormente analisa-se se a empresa está a ser eficaz e eficiente, entre outros aspetos. Após estes procedimentos, será muito mais fácil para o gestor decidir como fazer uma proposta de valor para os clientes.

Quanto à criação de valor, na opinião de Porter existem dois testes para a criação de valor. O primeiro teste passa por se ter uma proposta de valor distintiva, ou seja, verificar se a proposta de valor é diferente da dos seus rivais; o segundo teste passa por colocar a cadeia de valor sob medida.

Segundo Michael Porter, citado por Joan Magretta (2011), “Escolher o tipo específico de valor que irá oferecer aos seus clientes é a essência da competição para ser único, para ser original.” Assim sendo, os gestores devem adaptar a cadeia de valor de modo a poder criar e disponibilizar a sua proposta de valor.

Em relação ao primeiro teste, Porter considera que a proposta de valor deve responder a três questões que fundamentais:

- Que clientes vai servir?
- Que necessidades vai satisfazer?
- Que preço relativo irá proporcionar um valor aceitável para os clientes e uma rentabilidade aceitável para a empresa?

No que diz respeito à proposta de valor, esta é o elemento da estratégia que olha para fora, isto é para os clientes.

Quanto ao segundo teste, este tem de começar a partir da proposta de valor, ou seja, a partir do primeiro teste. Para Porter, uma proposta de valor distintiva passa por uma estratégia significativa, se e só se, o melhor conjunto de atividades disponibilizado for diferente das atividades realizadas pela concorrência.

Por fim, as escolhas delineadas na proposta de valor que limitam o que uma empresa vai fazer são essenciais para a estratégia, porque criam a oportunidade de adaptar as atividades de uma forma que melhor proporcione esse tipo de valor.

Segundo Porter, este é um teste importantíssimo que deve ser aplicado a qualquer estratégia. Se a mesma cadeia de valor proporcionar igualmente propostas bem diferentes de valor, estas não têm qualquer relevância estratégica, uma vez que, apenas uma proposta de valor que requer uma cadeia de valor adaptada sob medida pode servir como base para uma estratégia robusta.

Como foi referido anteriormente, a estratégia define uma forma de se competir, onde se encontram refletidas um conjunto de atividades que proporcionam um valor único. Apesar de não ser necessário que cada uma das atividades seja única, as estratégias robustas envolvem sempre um grau significativo de adaptação sob medida. Para estabelecer uma vantagem competitiva, uma empresa deve proporcionar o seu valor distintivo através de uma cadeia distintiva de valor.

2.3 A realidade da economia portuguesa nas últimas duas décadas

Como já foi referido anteriormente, a partir do final da década de 80, a realidade das empresas portuguesas sofreu grandes alterações. Alterações essas que se mantêm

até aos dias de hoje, visto que Portugal continua a pertencer à União Europeia e à Organização Mundial do Comércio.

Contudo, as empresas portuguesas começaram a sentir os efeitos das mudanças externas em 1974, aquando da queda da ditadura em Portugal. É este período que marca o início das mudanças para as empresas portuguesas, uma vez que até 1974 existia um ambiente de protecionismo por parte do Estado para com as empresas portuguesas.

Até 1974 este protecionismo refletia-se:

- Nas exportações, onde o Estado desvalorizava o escudo, de modo a tornar os produtos nacionais mais atrativos comparativamente a outros mercados;
- Nos mercados, especialmente nas ex-colónias. Um exemplo deste tipo de protecionismo ocorreu na TAP, uma vez que até à revolução do 25 de Abril, qualquer pessoa que quisesse viajar para as colónias portuguesas, independentemente dos motivos da viagem, teria obrigatoriamente de passar por Portugal visto que a TAP era a única companhia aérea que fazia voos para países como o Brasil, Angola ou Moçambique. Assim, mesmo sendo uma empresa privada até à data, a TAP beneficiava de um protecionismo por parte do Estado, pois detinha o monopólio dos voos das ex-colónias portuguesas;
- Nas fronteiras, através da aplicação de taxas aduaneiras elevadas a produtos importados.

Contudo, após a queda do regime político, a realidade das empresas portuguesas alterou-se. Assim a partir de 1974, o único tipo de protecionismo que continuou a existir por parte dos Governos regentes foi a desvalorização do escudo de modo a permitir que houvesse uma maior exportação por parte das empresas portuguesas.

Foi em 1986 que Portugal entrou na então designada CEE, agora designada de União Europeia. A entrada de Portugal aconteceu numa altura crucial para a continuação da então CEE, uma vez que em 1987, todos os países membros assinaram o Ato Único Europeu, que em 1992, levou à criação do Mercado Único Europeu.

O Mercado Único Europeu tinha como principal objetivo a liberdade não só de bens comerciais, como também de capital e de trabalho.

Com a entrada de Portugal na CEE, o país teve de adaptar as regras económicas e comerciais que eram comuns a todos os países membros, entrando também em vigor um novo imposto, o Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA).

Todas estas mudanças contribuíram para que durante o período compreendido entre 1986 a 1992, se verificasse o melhor crescimento económico em Portugal.

Em 1994, ocorreram novamente alterações no meio envolvente às empresas portuguesas, aquando da assinatura do Tratado de Marraquexe, que levou à criação da OMC. Com a entrada de Portugal na OMC o mercado passou a estar aberto não só a países integrantes da União Europeia, aos restantes países fora da U.E, como por exemplo, China, Estados Unidos da América, Indonésia, Índia, entre outros.

Por fim, a última grande mudança de ordem económica ocorreu em 2002, com a criação e consequente adesão à moeda única EURO.

A adesão de Portugal à moeda única, provocou o fim do protecionismo cambial feito pelo Estado, visto que o valor cambial do EURO é igual para todos os países aderentes.

2.4 Adaptação das empresas portuguesas aos fatores externos

Após uma breve análise cronológica aos principais fatores que influenciaram durante as últimas décadas as atividades das empresas portuguesas, torna-se importante e necessário perceber até que ponto as empresas se conseguiram adaptar às diferentes mudanças ao longo dos tempos.

Assim, uma vez mais, será analisado cronologicamente cada fenómeno ocorrido antes do período da queda da ditadura em Portugal até aos dias de hoje, fazendo um enquadramento das dificuldades sentidas pelas empresas e de que forma é que estas se poderiam ter adaptado à mudança.

Foi a partir da queda da ditadura em 1974 até 1994, que a realidade das empresas portuguesas foi completamente alterada. Como foi referido anteriormente, com a queda da ditadura, veio também o fim do protecionismo dos mercados das ex-colónias portuguesas, onde passou a ser permitido que empresas de outros países exportassem também os seus produtos e serviços.

Tal como foi mencionado anteriormente, a economia portuguesa viria novamente, a entrar em recessão entre 1983 e 1984. No entanto, esta situação foi rapidamente alterada em 1985.

Como se pode constatar, o primeiro grande problema com as empresas portuguesas, bem como para a economia do próprio país foi a passagem de um regime ditatorial para o Estado Novo.

Como referido anteriormente antes de 1974, as empresas portuguesas eram muito protegidas devido às inúmeras restrições impostas à entrada de produtos estrangeiros no país.

Assim, após 1974, mesmo não tendo efeitos imediatos em Portugal, as empresas portuguesas viram a sua concorrência aumentar nas ex-colónias do país.

Um dos casos mais importantes foi a TAP que antes de 1974, era a única companhia aérea autorizada a voar para as ex-colónias portuguesas, e que após a revolução de abril de 1974 perdeu esse monopólio, uma vez que empresas estrangeiras de transportes aéreos puderam iniciar trocas comerciais com estes novos países.

Tudo isto contribuiu para a primeira grande dificuldade das empresas portuguesas, e que culminou com o primeiro resgate financeiro a Portugal.

A necessidade do resgate a Portugal foi originado devido à acentuada crise que o país atravessava em 1975. Nos anos seguintes, os governos tinham como principal preocupação tornar o ambiente económico mais atrativo para o investimento privado. As medidas que foram tomadas para expandir a economia sustentavam-se numa política de crédito abundante e barato, do regresso do protecionismo através do estabelecimento de quotas de importação e também pela introdução de uma sobretaxa aos produtos importados.

Apesar das dificuldades sentidas pelas empresas portuguesas, no período ocorrido entre 1976 a 1978, a economia portuguesa registou um crescimento, tendo atingindo

taxas entre os 5% aos 7%. Contudo, este crescimento esteve fortemente dependente de uma política expansionista difícil de sustentar, especialmente no que diz respeito ao equilíbrio externo. Por outro lado, esta fase de crescimento registada em Portugal, ocorreu em contraciclo com o que se passava no resto do mundo. Esta situação como é evidente não ajudou as exportações de Portugal.

Porém, entre 1977 e 1978, Portugal entrou em rutura de pagamentos. O país tentou resolver este problema através de empréstimos internacionais, no entanto, esta medida não foi suficiente. Estes empréstimos impunham a Portugal a adoção de certas políticas, algo que veio a ser estipulado em 1978 com o primeiro acordo de estabilização económica entre Portugal e o FMI.

As medidas que foram estabelecidas entre Portugal e o FMI passavam:

- Pela subida dos preços dos bens de consumo, de modo a permitir às empresas refletir o aumento de custos nos seus resultados;
- Pela desvalorização do escudo de modo a compensar a inflação e aumentar a competitividade das exportações.

Após todas estas alterações, a economia portuguesa começou a equilibrar-se em 1979.

Foi a partir de 1979, quando a economia portuguesa começou a dar sinais de retoma, que os governos então regentes começaram a delinear estratégias para a entrada do país na antiga CEE, agora designada U.E., o que viria a acontecer oficialmente no dia 1 de janeiro de 1986.

Este acontecimento trouxe ao de cima as fragilidades das empresas portuguesas até à data, uma vez que com a entrada de Portugal na U.E. o mercado nacional ficava também disponível para a comercialização de produtos estrangeiros bem como a implementação de empresas estrangeiras.

Todavia, após a queda da ditadura e conseqüente perda de protecionismo, no que diz respeito às ex-colónias, continuou a haver alguma proteção para com as empresas portuguesas. Um exemplo do protecionismo existente no período compreendido entre 1974 até 1986 era a aplicação de elevadas taxas aduaneiras aos produtos importados.

Esta medida fazia com que os empresários estrangeiros não se sentissem atraídos a entrar no mercado português, fazendo com que as empresas nacionais não tivessem com que se preocupar com as ameaças vindas do exterior.

Outra medida protecionista que se manteve após a queda da ditadura foi a desvalorização da divisa nacional de modo a aumentar o volume das exportações portuguesas, que se manteve até 2002.

Como se pode constatar, apesar de todas as mudanças ocorridas entre 1974 até 1986, as empresas portuguesas conseguiram sobreviver às alterações. Contudo, esta sobrevivência verificou-se não por alterações estratégicas por parte das empresas, mas através da proteção dos governos regentes.

Esta situação fez com que as empresas não se preocupassem com as ameaças vindas do exterior, porque diretamente ou indiretamente iriam ser ajudadas pelos governos portugueses.

No entanto, a realidade das empresas portuguesas voltaria a sentir dificuldades em 1994 com a entrada de Portugal na Organização Mundial do Comércio.

Como referi anteriormente, numa primeira fase, as empresas portuguesas viram o Estado a deixar de exercer um papel protecionista em relação à concorrência vinda do exterior, visto que com a assinatura do Tratado de Marraquexe, o país autorizava a entrada de produtos provenientes de outros países, de forma a permitir que Portugal também exportasse.

Tendo como referência o livro *“25 Anos de Portugal europeu: A economia, a sociedade e os fundos estruturais”*, serão analisados os impactos que a assinatura do tratado de Marraquexe, e a entrada de Portugal para a União Europeia trouxeram às empresas portuguesas.

Como mencionado anteriormente, foi através do Tratado de Marraquexe que se assistiu à “Globalização”.

A globalização veio transformar radicalmente as economias de todos os países, intensificando também o comércio internacional de bens e serviços. Esta nova ordem económica veio a conceder novas oportunidades de complementaridade e interdependência comercial, fazendo com que as empresas comesçassem a pensar em estratégias para ter sucesso no exterior.

A entrada de Portugal numa primeira fase na UE e mais tarde com a adesão à OMC, proporcionou a abertura da economia portuguesa ao comércio internacional. Através desta abertura ao exterior, o conjunto de exportações e importações de bens e serviços registou um crescimento médio de 8% ao ano entre 1986 a 2010.

Por outro lado, com a assinatura do tratado de Marraquexe onde foi acordado uma liberalização do comércio, a posição competitiva quer de Portugal quer das empresas portuguesas foi fortemente abalada.

Em pequenas economias abertas ao exterior, como é o caso de Portugal, a posição competitiva das empresas pode ser avaliada através da comparação por uma moeda comum, dos preços e custos dos produtores face aos principais parceiros comerciais.

Neste contexto, a situação de competitividade em Portugal antes da adesão à moeda única, era em geral suportada pela desvalorização do escudo. Esta medida permitiu que fosse possível às empresas terem melhores resultados em termos de vendas, uma vez que a desvalorização do escudo tornava os produtos criados pelas empresas portuguesas mais baratos e por isso mesmo mais atrativos do que os produtos que eram apresentados pelas empresas estrangeiras. Contudo, após a adesão de Portugal à moeda única, esta medida veio a traduzir-se mais como uma medida de protecionismo em vez de ser uma medida de incentivo para as empresas portuguesas reduzirem custos de modo a tornarem-se mais competitivas.

Nos últimos 25 anos, a economia portuguesa tem vindo a perder competitividade e rendibilidade face aos seus parceiros comerciais. Esta situação deve-se sobretudo aos custos de trabalho por cada unidade produzida, ao aumento dos preços de produção, bem como aos preços das exportações e pela quebra da rendibilidade na economia portuguesa.

Quanto ao tecido empresarial de Portugal, este é composto sobretudo por empresas de pequena dimensão, existindo também uma grande dinâmica entre a criação e o encerramento de empresas.

Uma análise mais detalhada do tecido empresarial português, desde 1986 a 2009, temos:

- Microempresas, com um crescimento de 18% em 1986 para 33%;

- Pequenas empresas, que passaram de 29% para 31%;
- Médias empresas que diminuíram de 27% para 22%;
- Grandes empresas que passaram de 26% para 14%.

Assim, com todas estas alterações a questão que se impõe colocar é se as empresas portuguesas se tornaram mais competitivas e se aproveitaram as oportunidades do mercado interno europeu e da globalização.

Para responder a esta questão irei uma vez mais, ter como ponto de referência o livro “25 Anos de Portugal europeu: A economia, a sociedade e os fundos estruturais”.

Com a entrada de Portugal na União Europeia, a economia portuguesa registou um crescimento inicial mais rápido em termos de produtividade comparativamente à média então registada na União Europeia, sendo que esta diferença ocorreu devido à desvalorização do escudo e à elevada inflação, bem como ao reforço dos fundos estruturais, que o país recebeu aquando da entrada na União Europeia, que contribuíram para o investimento público e privado.

A integração de Portugal na União Europeia, proporcionou a criação de condições favoráveis ao investimento conduzindo assim à mudança do comportamento dos empresários no que diz respeito à valorização da abertura externa e da modernização das empresas.

Todavia, o crescimento registado em Portugal traduziu-se apenas numa simples aceleração quantitativa, não tendo assim influência relevante na especialização, bem como na competitividade. Aliás, esta situação trouxe à tona as grandes vulnerabilidades da economia portuguesa.

No decorrer da década de 90, este período foi ainda marcado, pela consolidação do mercado interno europeu e pela implementação da moeda única. Todas estas alterações contribuíram para que a economia portuguesa encontrasse dificuldades crescentes no que diz respeito às mudanças do paradigma competitivo de criação de valor. Estas dificuldades resultaram por motivos de estratégia e gestão empresarial, e por motivos de política pública.

Um dos fatores que mais impediu muitas empresas portuguesas de se tornarem mais competitivas, foi o facto de muitas destas empresas continuarem a focar-se em fatores

competitivos que permitissem reduzir os custos em detrimento de fatores competitivos que fossem capazes de ir ao encontro das necessidades dos consumidores.

Poder-se-á afirmar que, o fator redução de custos, foi o principal responsável das empresas portuguesas terem sido capazes de fazer frente à competição vinda do exterior. É de salientar que na última década, o panorama tem vindo a ser alterado, visto que as empresas têm apostado na diversificação de estratégias de modo a distinguirem-se perante os seus concorrentes. As empresas que estão presentes no setor da vinicultura, dos têxteis e do calçado foram as que mais esforços fizeram para se adaptarem à nova ordem económica mundial. Aliás as empresas da vinicultura foram as primeiras a adotarem medidas estratégicas de modo a conseguirem tornar-se mais competitivas.

Em termos de ajudas políticas, como referido anteriormente, a única medida que os governos regentes praticavam após a entrada de Portugal na U.E, bem como na OMC prendia-se com a valorização/desvalorização da divisa nacional, fazendo com que as empresas portuguesas muitas vezes beneficiassem da desvalorização do escudo de modo a terem um produto mais barato e torná-lo mais atrativo. No entanto, a adesão à criação da moeda única, veio uma vez mais mostrar as limitações das empresas portuguesas.

Com a adesão de Portugal à moeda única, as empresas viram a moeda nacional, que era fraca, passar para uma moeda forte, tornando ainda mais visível as limitações das empresas portuguesas perante a aceleração do processo de globalização.

Apesar de todos os investimentos feitos pelas empresas portuguesas ao longo desta última década, estas falharam no principal foco que era tornarem-se mais competitivas para fazer frente às novas exigências da concorrência na globalização.

Contudo, a situação das empresas portuguesas poderia ser completamente diferente se, estas, bem como a economia portuguesa tivessem conseguido melhorar o seu desempenho competitivo, em sintonia com as exigências que foram criadas através da adesão - à U.E, à OMC e ao euro – que levou ao alargamento e à aceleração da globalização.

Todas estas mudanças, implicavam que as empresas portuguesas fossem capazes de melhorar o seu perfil de especialização, para atividades mais qualificadas e para mercados dinâmicos, assim como serem capazes de renovarem os seus modelos de

negócio empresarial, de modo a desenvolver fatores competitivos que estejam associados quer à inovação, quer à diferenciação em cadeias de valor internacionais.

Assim sendo, através deste estudo, serão abordadas quais as medidas que deveriam/devem ser tomadas pelas empresas portuguesas para atingirem níveis de competitividade mais elevados.

2.5 O que deve ser feito pelas empresas

Como foi referido anteriormente, as empresas hoje em dia vivem num ambiente extremamente dinâmico, complexo e competitivo. Assim sendo, é necessário que os gestores das empresas sejam capazes de delinear as estratégias mais adequadas de modo a ser possível dar uma resposta mais eficaz aos desafios que surgem.

Deste modo, pode-se concluir que a grande ambição das empresas é serem capazes de rentabilizar os capitais investidos, de uma forma sustentada por forma a conseguirem sobreviver a longo prazo. Para a sobrevivência das empresas ser garantida, é necessário que se conjugue um conjunto de fatores com as orientações estratégicas da empresa, de modo a conseguir competir com os concorrentes em função das necessidades dos clientes.

Assim, num ambiente que se torna cada vez mais competitivo, é necessário que qualquer empresa, independentemente do setor onde atua, conseguia oferecer de forma sustentável mais valor aos seus clientes do que a concorrência e assim torna-se mais competitiva.

A imagem abaixo representada, demonstra que a capacidade competitiva traduz a fundamentação da estratégia empresarial.



Fonte: "Introdução à Gestão de Organizações - adaptado de Ohmae"

Para as empresas serem capazes de formular a sua estratégia, necessitam primeiro que tudo perceber a dinâmica do meio envolvente, de modo a antecipar-se à sua evolução, adotando para isso um processo formal de geração de estratégias que irá ter como resultado um plano estratégico.

Antes de mencionar alguns exemplos de como as empresas podem formular a sua estratégia de modo a tornarem-se mais competitivas, é necessário referir que primeiro devem fazer uma análise a si próprias. Com a análise à empresa, pretende-se identificar, em relação aos concorrentes, quais os recursos e capacidades da empresa que lhe permitem oferecer mais valor aos clientes.

De modo a obter uma melhor análise dos recursos que a empresa possui, esta pode utilizar a análise funcional e a análise da cadeia do valor, que serão abordadas posteriormente.

Como foi referido anteriormente, o planeamento estratégico passa por antecipar o futuro da empresa, de modo a conseguir enquadrá-la no meio envolvente levando a empresa a atingir o sucesso empresarial.

Contudo, nos dias de hoje, a formulação da estratégia deve basear-se cada vez mais numa crescente capacidade de dar respostas rápidas e flexíveis perante as mudanças.

Antes de as empresas passarem para a definição de planos de ação primeiro que tudo, estas têm de definir qual a sua visão, missão e objetivos, uma vez que estes três fatores começam desde logo a distinguir as empresas entre si.

A visão de uma empresa pode ser considerada como a razão de esta ter sido criada, visto que a visão dos fundadores da empresa é indissociável do futuro que esperam que a sua empresa alcance, bem como qual o caminho que estes devem tomar. Tudo isto leva a que aquando da criação da empresa, os fundadores estejam já a pensar também na missão da sua empresa.

Assim, através da missão, as empresas começam por definir quais os seus fins estratégicos. A missão é também considerada o ponto de partida na definição dos objetivos que as empresas pretendem alcançar.

Por forma a delinear qual a missão da empresa, os gestores têm de ser capazes de responder às seguintes perguntas:

- Qual é o nosso negócio?
- Quem é o nosso cliente?

Tendo como ponto de partida a resposta às duas questões as empresas conseguem perceber qual a sua finalidade, através da definição dos públicos que pretende satisfazer.

A missão ajudará as empresas a traçarem estratégias de acordo com os seus objetivos de negócio, bem como definir qual o posicionamento que a empresa deve adotar consoante os seus objetivos.

Após a definição da missão, é necessário que esta seja divulgada a todos os colaboradores que fazem parte da organização, de modo a incentivá-los para serem capazes de alcançar as metas propostas. Por outro lado, as empresas devem divulgar a sua missão a todos os seus clientes, fornecedores bem como à sociedade, levando a empresa a diferenciar-se dos seus concorrentes.

Depois dos gestores responsáveis definirem qual é a missão da sua empresa, é necessário estabelecerem objetivos estratégicos que vão ao encontro da visão e da missão da empresa.

Para a definição dos objetivos estratégicos, os gestores devem ter em conta os fatores externos, tais como a evolução do mercado e da concorrência. Deve ainda ser tido em conta a envolvente PEST, que será abordada mais à frente.

Uma vez que, os objetivos são a base de todo o processo estratégico, estes terão de ser:

- Quantificáveis;
- Mensuráveis;
- Motivadores;
- Realistas;
- Priorizados;
- Temporizados.

Assim, e dado que nem todos os objetivos têm a mesma importância, as empresas devem ter uma maior atenção no que diz respeito aos objetivos estratégicos, uma vez que são estes que permitem às empresas aumentar a sua competitividade.

Após se estabelecerem os objetivos de uma forma hierárquica, é necessário garantir a sua consistência, ou seja, assegurar que os objetivos sejam incompatíveis.

Aquando da definição dos objetivos estratégicos, as empresas devem ter em conta o meio envolvente, visto que muitas vezes é o próprio ambiente que rodeia a empresa que vai levar à obtenção do sucesso.

Assim, as empresas devem fazer uma análise a todos os fatores externos que podem influenciar o seu sucesso/insucesso de modo a encontrarem soluções para a resolução de futuros problemas.

Contudo, uma vez que a análise ao meio envolvente é composto por um grande leque de fatores, os gestores dividem esta análise em dois níveis, a saber:

- O meio envolvente geral, que diz respeito ao meio externo que é gerado a partir do sistema socioeconómico.
- O meio envolvente específico, que inclui um conjunto de atores e fatores que influenciam diretamente a empresa, tendo um impacto forte e rápido sobre a capacidade competitiva das empresas.

Assim, quando as empresas pretendem perceber quais os fatores do ambiente económico e social que podem vir a afetar a sua atividade, estas fazem uma análise ao meio envolvente geral.

Visto que analisar o meio envolvente é um processo complexo, é necessário que as empresas definam quais as dimensões do meio envolvente que pretendem analisar.

Tal como foi referido uma das ferramentas que permite às empresas fazer uma melhor análise aos fatores do meio envolvente, é a análise PEST, uma vez que faz a divisão dos fatores em quatro grandes grupos:

- Políticos;
- Económicos;
- Socioculturais;
- Tecnológicos.

Através da análise ao meio envolvente geral, as empresas identificam, não só as principais variáveis que afetam a sua atividade, bem como as oportunidades e ameaças de todas as variáveis ao seu redor.

Uma vez identificadas as oportunidades e as ameaças, as empresas devem procurar arranjar forma de transformar as potenciais ameaças em oportunidades.

Quanto à análise do meio envolvente, como referido anteriormente, esta foca-se no conjunto de atores e fatores que influenciam diretamente a empresa. Esta análise, é como um complemento à análise ao meio envolvente geral, visto que procura analisar as oportunidades e as ameaças provenientes da indústria.

No que diz respeito aos elementos que constituem o meio envolvente específico das empresas, estes são:

- Clientes;
- Fornecedores;
- Concorrentes;
- Comunidade.

Para melhor identificar as oportunidades e ameaças que os elementos do meio envolvente específico oferecem às empresas, estas devem optar por aplicar o modelo das cinco forças de Porter de modo a determinar a sua rentabilidade.

Assim, as empresas devem ser capazes de se posicionar de forma a ajustar as suas capacidades à situação da indústria, a qual é caracterizada pelo peso relativo das cinco variáveis que a enformam.

Este modelo deveria ser mais utilizado pelas empresas, visto que além de permitir divulgar a atratividade de um determinado setor, consegue dar a conhecer a complexidade da concorrência, apresentando também medidas que consigam melhorar o desempenho das empresas.

Após a implementação do modelo das cinco forças de Porter, a empresa pode novamente analisar-se por forma a encontrar os fatores que a distinguem dos seus concorrentes. Assim, através da análise funcional, a empresa será capaz de identificar quais são as variáveis mais importantes para a sua capacidade competitiva.

Esta análise funcional determina os pontos fortes e fracos da empresa, tendo como objetivo comparar a empresa com os seus concorrentes para identificar as suas vantagens competitivas. Assim sendo, esta análise torna-se de certo modo estatística, fazendo com que seja necessário a empresa realizar um estudo relativamente à evolução, ao longo do tempo, das variáveis de modo a conseguir fazer uma avaliação mais correta.

Também é importante que as empresas utilizem como modelo de análise interna, a Cadeia de Valor, visto que este modelo é fundamental para a análise e diagnóstico da empresa, sendo também considerado como um instrumento de suporte para a formulação estratégica.

Uma vez que a cadeia de valor pretende determinar qual o contributo para o final da empresa de cada uma das atividades internas, será mais fácil se, aquando da construção deste modelo de gestão, as empresas dividirem em dois grupos as atividades internas:

- Atividades primárias, aquelas que estão diretamente relacionadas com o negócio da empresa;
- Atividades de apoio, aquelas que servem de suporte às atividades básicas.



Fonte: <http://www.portal-gestao.com/item/6991-o-modelo-de-cadeia-de-valor-de-michael-porter.html>

O resultado final da análise da Cadeia de Valor poderá ser determinado em duas perspectivas:

1. Quantitativa, calculando-se a margem líquida da empresa e determinando qual o contributo de cada atividade para o resultado líquido. Para tal ser possível é necessário que a empresa desenvolva uma contabilidade analítica de modo a que haja uma imputação de custos e proveitos para cada uma das atividades que foram anteriormente consideradas na cadeia de valor.
2. Qualitativa, onde se considera que o valor final é o que permite à empresa diferenciar-se dos concorrentes, satisfazendo ao mesmo tempo as necessidades mais exigentes dos clientes.

Assim, podemos verificar que com este tipo de análise, é possível às empresas identificarem quais são as suas vantagens competitivas, bem como identificar quais os aspetos em que se encontram em desvantagem.

Considerando a análise interna como sendo o primeiro passo a ser tomado para as empresas se tornarem competitivas, melhorando todos os processos que se encontram errados dentro da organização, é também importante que as empresas numa segunda fase, consigam identificar quais os pontos fortes e fracos que as fazem distinguir das empresas concorrentes.

É necessário perceber onde é que a empresa deve apostar mais e onde deve melhorar de modo a tornar-se cada vez mais forte no mercado onde se encontra.

Assim, as empresas devem ser capazes de identificar quais as competências distintivas que lhes dão vantagens competitivas relativamente aos seus concorrentes.

Com a identificação das competências distintivas, as empresas são capazes de identificar todos os seus pontos fortes. Por outro lado, permite-lhes apresentar competências distintivas, realçando um ponto forte que as distingue dos concorrentes, podendo fazer passar a sua estratégia em torno deste ponto forte.

De seguida, referem-se alguns exemplos de competências distintivas:

- Design;
- Inovação
- Qualidade;
- Baixo preço;
- Reconhecimento da marca;
- Durabilidade do produto.
- Eficiência;
- Satisfação dos Clientes

Apresenta-se um exemplo de uma empresa/marca, Volvo, que ao longo dos tempos tem vindo a dar grande ênfase a uma das suas competências distintivas, o reconhecimento por fabricar os carros mais seguros do mercado.

Assim, um consumidor que está a pensar adquirir um automóvel, se a segurança for uma característica das mais importantes para ele, certamente, o consumidor irá preferir adquirir um Volvo ao invés de adquirir um automóvel de outra marca mesmo que para isso tenha de pagar mais.

Contudo, não basta às empresas possuírem competências distintivas para efetivamente terem vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

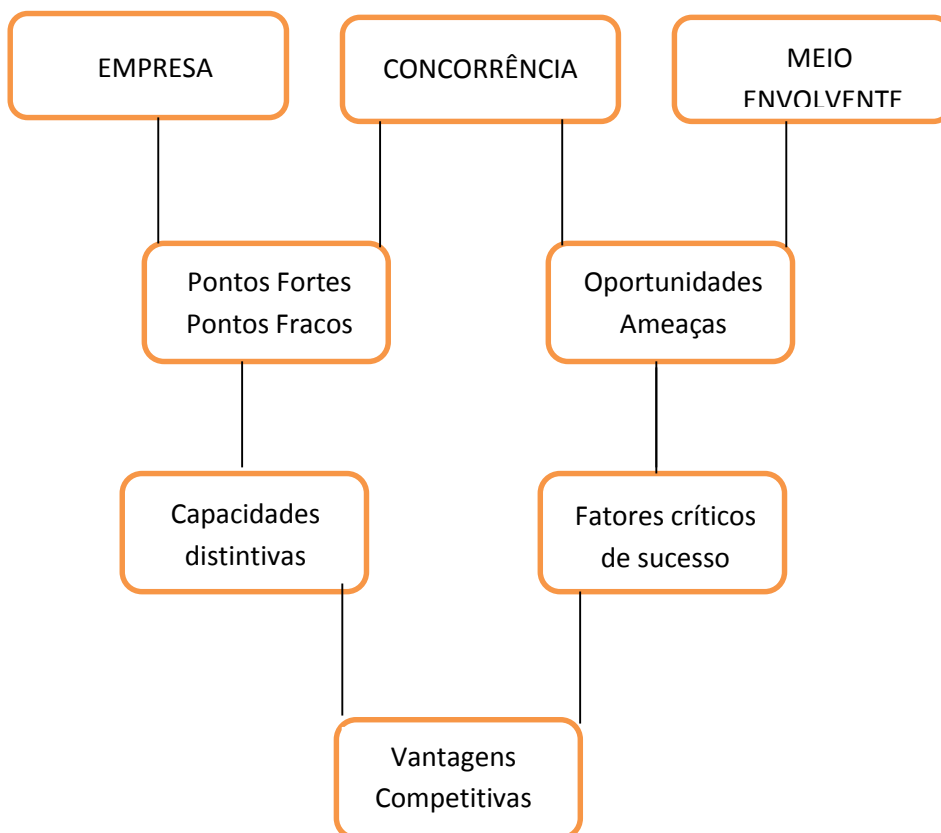
Tomemos novamente o exemplo da Volvo e o caso que está presente na página 344 do livro *“Excelência Organizacional”*, em que refere uma empresa que fornece peças de plásticos para o mercado das low-cost.

Tal como é mencionado no livro, no caso da empresa que fornece peças de plásticos para o mercado de low-cost ter como competência distintiva a qualidade dos seus produtos. Esta competência, não se irá traduzir numa vantagem, visto que neste tipo de mercado os fatores mais importantes são o preço e a novidade ou não do produto.

Contudo, nem sempre estes fatores se traduzem em vantagem, como se pode constatar através da marca/empresa Volvo. Nesta empresa a competência distintiva é a segurança.

Segundo o autor do capítulo 6 “Estratégia e Contexto Organizacional”, do livro *Excelência Organizacional*, concluiu, **“para que uma competência distintiva seja efetivamente uma vantagem competitiva ela deve ser coincidente com os fatores críticos de sucesso”**.

A determinação de Vantagens Competitivas



Fonte: *Excelência Organizacional*

O esquema acima representado, demonstra como as empresas devem proceder para a determinação das vantagens competitivas.

O esquema exemplifica como a empresa deve ser capaz de identificar quais são os seus pontos fortes e fracos, comparativamente aos seus concorrentes, como, deve identificar quais são as ameaças e oportunidades que resultam da análise externa.

Após a análise interna e externa, a empresa é, finalmente, capaz de escolher quais os fatores que cumprem os requisitos para serem considerados fatores críticos de sucesso. Nesta fase, a empresa deverá ser capaz de dar ênfase às competências distintas, que são obtidas através da análise dos fatores internos.

Vantagem Competitiva, **“Em suma, vantagem competitiva é, muito simplesmente, a capacidade de suplantar os concorrentes obtendo melhores níveis de rentabilidade.”**, in *Excelência Organizacional*, pg.344.

Como foi mencionado anteriormente neste estudo, para a empresa ser capaz de formular uma estratégia, esta necessita de perceber a dinâmica do meio envolvente, para ser capaz de antecipar-se à sua evolução adotando para isso um processo formal de geração de estratégias.

Também foi referido anteriormente, que antes da empresa passar à ação, esta deve começar sempre por definir qual a sua missão e visão, uma vez que não faz sentido uma empresa traçar uma determinada estratégia que depois não vá de encontro à sua visão e missão. Se tal acontecer, só irá confundir os clientes, mostrando também incoerência por parte da empresa o que pode levar à perda de identidade.

Os três Níveis Estratégicos



Fonte: *Excelência Organizacional*

Analisando a figura acima representada, temos como **estratégias empresariais**, todo o tipo de estratégias que têm como principal foco selecionar quais as áreas de negócio

em que a empresa deve competir. Neste tipo de estratégia a empresa foca-se em aspetos como:

- Definição dos concorrentes por parte da empresa;
- Definição dos objetivos estabelecendo procedimentos para determinar como os alcançar

Quanto à **estratégia de negócio**, esta baseia-se em unidades estratégicas de negócio. Aqui a empresa irá ser capaz de:

- Se posicionar perante os seus concorrentes;
- Antecipar as alterações no mercado onde estão inseridas;
- Influenciar a competitividade.

Por último, a estratégia funcional tem como grande responsabilidade otimizar os processos de negócio, bem como a cadeia de valor de modo a dar um maior apoio à estratégia de negócio.

Citando uma das conclusões dos autores do livro *“Excelência Organizacional”*, *“Contudo, se se pretende estabelecer uma estratégia competitiva com base em aspetos diferenciadores, seguir um processo não é suficiente. De facto, o que se consegue desta forma é facilmente alcançável pela concorrência. A lógica não diferencia. Assim, antes de se passar à estratégia é importante pensar em termos criativos, devendo-se desenvolver um raciocínio estratégico”*.

Como foi referido repetidas vezes, não basta ser diferente. Cada vez mais, as empresas devem ser capazes de se afastar dos seus concorrentes, tendo como principal foco a satisfação do cliente. Só assim as empresas poderão criar valor.

Em suma, a empresa deve ser capaz numa primeira fase de identificar quais as suas oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos. Contudo, esta análise só irá ser possível ser elaborada após a empresa determinar qual a sua visão e missão.

Após a definição da missão e da visão por parte da empresa, esta necessita de identificar um conjunto de objetivos que estejam orientados para a missão da empresa.

Os objetivos da empresa devem de ser:

- Hierárquicos;
- Consistentes;
- Quantificáveis;
- Calendarizáveis;
- Atingíveis (Realistas).

Analisando mais detalhadamente as características dos objetivos, é importante salientar o facto de nem todos os objetivos terem o mesmo grau de relevância. A partir deste fator é visível perceber o porquê de se estabelecerem hierarquicamente os objetivos. Assim sendo, a empresa deve privilegiar os objetivos que a tornam mais competitiva.

Depois da empresa ter hierarquizado os seus objetivos, esta deve garantir que todos os objetivos que foram definidos sejam consistentes, ou seja, os objetivos da empresa não se podem tornar incompatíveis uns com os outros. Um exemplo de incompatibilidade que é referido no livro *“Gestão das Organizações”* é que uma empresa não pode desejar aumentar a quota de mercado e simultaneamente planear uma redução do volume de produção. Por outro lado, a consistência dos objetivos deve ser também analisada temporalmente, fazendo com que os objetivos a curto prazo sejam subordinados aos de médio e longo prazo.

Quanto às restantes características, os objetivos têm de ser quantificáveis/mensuráveis de modo a ser possível verificar se os objetivos propostos foram ou não atingidos. Por outro lado quando se traçam objetivos estes normalmente devem indicar o período em que a empresa os espera atingir.

Por último, todos os objetivos propostos devem ser motivadores para todos os colaboradores da empresa. Contudo estes necessitam sempre de ser realistas, isto é, os objetivos propostos pela empresa terão de ser atingíveis mas têm ao mesmo tempo de obrigar os colaboradores a esforçarem-se de modo a atingi-los.

Definida a missão, visão e objetivos da empresa, é imperioso elaborar os planos que são mais convenientes para o seu sucesso. Planos esses que vão permitir à empresa obter respostas a questões como:

- Que atividades deve a empresa desenvolver de modo a atingir os seus objetivos?
- Quando deve a empresa executar essas atividades?

- Onde devem ter lugar essas atividades?
- Quando deve estar concluída a ação?

Através do processo de planificação e controlo, o gestor pode começar a desenvolver a Gestão Orçamental da empresa, uma vez que esta é caracterizada pela planificação de todas as atividades que irão ser desenvolvidas pela empresa. Esta planificação é feita através de planos de ação que são avaliados tendo em conta aspetos como valores, prazos, quantidades, de modo a ser possível comparar periodicamente os objetivos traçados com aquilo que realmente foi realizado pela empresa.

Tendo em conta que o principal objetivo das empresas é conseguirem maximizar a rentabilidade do Capital Próprio, as empresas devem tomar como primeira medida a planificação da taxa de rentabilidade que pretendem atingir para o ano em que estão a programar o orçamento. Esta taxa tem de ser sempre atingível, visto que o principal objetivo das empresas é atingir a taxa mais elevada que a conjuntura prevista para o ano que se está a planificar permita atingir.

Para que uma empresa consiga estabelecer uma taxa de rentabilidade elevada mas atingível, esta necessita de muita experiência. Contudo até a empresa adquirir tal experiência pode adotar processos que são mencionados no manual do professor José Magalhães. Processos esses que serão identificados de seguida.

Antes de mais, é importante referir que todos os orçamentos que são elaborados pela empresa devem estar todos interligados, para no final darem origem a um orçamento global.

Uma das formas das empresas começarem a planificar o seu Orçamento Geral é num primeiro momento orçamentar as vendas que espera fazer, quer em termos quantitativos quer em valores.

Contudo, o Orçamento das Vendas vai fazer com que as empresas tenham necessidade de elaborar ao mesmo tempo um Orçamento relativo aos Custos Operacionais, visto que é necessário que as empresas desde logo identifiquem quais os custos que terão em termos de produção para atingirem o volume de vendas que pretendem. O Orçamento referente aos Custos Operacionais, também ajuda a empresa a calcular os custos que irá ter com os seus vendedores, assim como os custos inerentes a publicidade.

Uma vez que este estudo se foca em tentar analisar as empresas que fazem parte dos setores que Michael Porter considerou, em 1994, como sendo os mais fortes para os empresários e o Estado investirem em Portugal, destacam-se os seguintes setores:

- Indústria automóvel;
- Indústria Têxtil;
- Indústria do Calçado;
- Turismo;
- Vinho;
- Indústria da madeira.

Com a exceção do Turismo, todos os setores acima mencionados estão dependentes de stocks. Assim depois das empresas terem programado quais as vendas que esperam atingir para cada um dos meses do ano que estão a prever, devem passar a elaborar o Orçamento referente aos stocks de produtos fabricados, e o Orçamento de produção em termos quantitativos.

Com o Orçamento de Produção, as empresas têm a possibilidade de determinar a quantidade de matérias-primas que necessitam, de forma a criarem o seu produto, fazendo também com que seja possível identificar o quanto cada atividade de produção irá exigir. Estes dois orçamentos obrigam também as empresas a prever os custos com os terrenos, edifícios e máquinas que vão ser necessários integrar em novas imobilizações ou investimentos.

De modo a que as empresas consigam fazer uma melhor gestão do seu stock, estas devem ser capazes de elaborar um orçamento referente ao stock de matérias-primas e um orçamento referente às compras. Se a empresa fizer em primeiro lugar o orçamento do stock de matérias-primas em termos de quantidade, seguidamente será capaz de elaborar o orçamento de compras quer em quantidade quer em valores, de modo a perceber qual o investimento necessário a fazer para os diferentes meses do ano. Por último a empresa deve concluir o Orçamento de stock de matérias-primas elaborando também um mapa onde apresente quais os valores mínimos e máximos que deve de ter para não por em risco a sua atividade.

Depois de a empresa completar quer o Orçamento de stocks quer o Orçamento de Custos de Produção, é tempo desta elaborar os orçamentos referentes às imobilizações e aos gastos gerais da empresa. Por último a empresa pode ainda fazer

alguns orçamentos mais gerais, tais como orçamentos para a Tesouraria, Demonstrações de Resultados e Balanços provisionais.

Todos os tipos de orçamentos referidos anteriormente são anuais. Contudo, a empresa pode sempre repartir o orçamento anual em curtos períodos, uma vez que tornaria muito mais fácil a identificação de eventuais desvios negativos, visto que existiria um maior controlo.

Por último as empresas não devem olhar para os Orçamentos como um mapa que não deve sofrer qualquer alteração, pois esta não pode limitar os seus custos de produção aos custos que foram previstos aquando do orçamento, isto é, quando as vendas da empresa forem superiores àquilo que foi orçamentado vai levar a que os custos de produção também aumentem.

Como já foi mencionado na revisão da literatura, o planeamento estratégico, assume-se como sendo o mais importante uma vez que permite à empresa antecipar o futuro a longo prazo.

Tendo em conta a enorme importância do planeamento estratégico para o sucesso de uma empresa, pode afirmar-se que um plano de estratégia tem de conseguir identificar:

- Qual é a missão da organização?
- Como pode a empresa tornar-se mais eficiente e eficaz?
- Qual a imagem que a empresa deve tentar projetar?
- Qual a visão da empresa?
- Qual é o negócio da empresa?

Tal como tem vindo a ser referido ao longo deste estudo, as respostas a estas questões passam por as empresas utilizarem ferramentas de gestão capazes de as ajudar.

Assim, quanto à missão e visão da empresa, tal como foi referido anteriormente, devem ser definidas mesmo antes de traçar qualquer tipo de estratégia uma vez que tem de ser a estratégia a incidir sobre a missão e visão que os empreendedores têm para a empresa e não o contrário.

De modo a tornarem-se mais eficientes e eficazes, as empresas devem conseguir identificar quais os seus pontos fortes e fracos quer internamente quer externamente,

sendo também necessário que estas consigam identificar quais as ameaças e oportunidades que estão inerentes ao seu negócio.

Aquando da apresentação dos três níveis estratégicos, referindo a opinião de um dos autores do livro “*Excelência Organizacional*”, quando se pretende estabelecer uma estratégia competitiva com base em variados aspetos, seguir apenas um processo não é suficiente, uma vez que irá permitir à concorrência alcançar rapidamente a estratégia. Desta forma é necessário que as empresas, e neste caso os gestores, sejam mais criativos no processo de planear uma estratégia.

Mas como podem ser os gestores mais criativos?

Através da Matriz SWOT que apresenta às empresas os seus:

- Pontos Fortes
- Pontos Fracos

Permitindo ainda que estas fiquem a conhecer quais as:

- Ameaças
- Oportunidades

Provenientes do meio envolvente.

Tal como mencionamos aquando da revisão da literatura, a matriz SWOT permite às empresas conseguir criar um conjunto de medidas em que estas devem ser capazes de aproveitar as Oportunidades que estão inerentes quer ao seu negócio quer ao meio envolvente. Ao mesmo tempo que aproveitam as Oportunidades, as empresas devem tentar tornar todas as Ameaças a que estão sujeitas a possíveis Oportunidades, ou a pelo menos diminuir o impacto que estas poderão vir a ter no futuro. No que diz respeito aos pontos fortes as empresas devem ser capazes de os reforçar, e minimizar os pontos fracos.

Com o conceito da matriz SWOT é fácil perceber que esta ferramenta permite aos responsáveis pelas estratégias da empresa conseguirem começar a planear uma estratégia que se afaste dos concorrentes, uma vez que estes vão começar por tentar potencializar todos os pontos fortes que a empresa tem.

Elementos como a visão, os objetivos estratégicos e a estratégia genérica (**estratégia de negócio**) que servem de suporte à missão, irão ser considerados como filtros para a elaboração de um plano estratégico.

De forma a responder à questão colocada anteriormente, “**Mas como podem ser os gestores mais criativos?**”, estes precisam de ser capazes de gerarem opções estratégicas. Ora acontece que se os gestores aplicarem os filtros acima referidos, leia-se, Visão, Missão e Objetivos estratégicos torna-se mais fácil que estes consigam gerar e selecionar as opções que irão de facto permitir à empresa distinguir-se das restantes e com isso conseguir criar valor.

Com o recurso à matriz SWOT as empresas devem ser capazes através das Sínteses de Estratégias Externas e das Sínteses de Estratégias Internas de criarem um conjunto de ideias que segundo os autores do livro “*Excelência Organizacional*” podem ser designadas de **opções estratégicas** ou **alternativas estratégicas**.

Mesmo sabendo que todos os modelos de gestão apresentam limitações, este modelo não deixa de ser considerado um instrumento de extrema importância, uma vez que este é considerado como um instrumento que permite às empresas refletirem no que diz respeito às estratégias que estas visam desenvolver de modo a diferenciarem-se. Assim, as empresas devem ser capazes de complementar a matriz SWOT com a competitividade que as rodeia. No caso da matriz SWOT, as limitações deste modelo prendem-se sobretudo com:

- A excessiva simplicidade do modelo;
- A dificuldade em distinguir oportunidades e ameaças;
- O carácter demasiado estático.

Para os autores do livro “*Excelência Organizacional*” a análise das Opções Estratégicas pode ser feita através de:

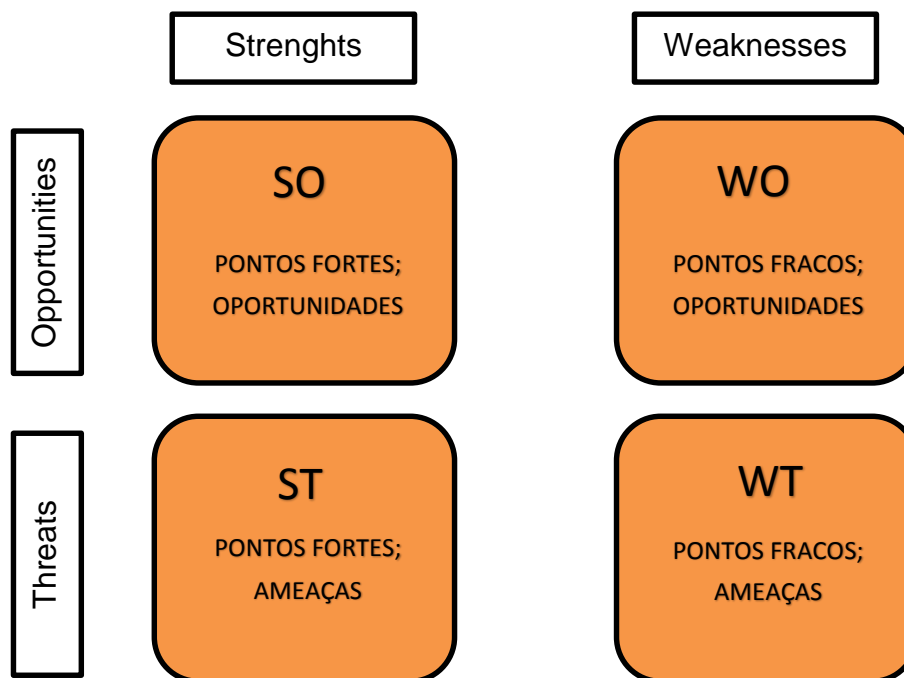
- “**Listagem**;
- **Perfil estratégico** – apesar de se basear no anterior, este formato apresenta-se como uma evolução, pois pretende quantificar as diversas componentes numa escala de 1 (mau) a 5 (Excelente), unindo-se, de seguida, todos os pontos com uma linha constituindo-se desta forma, um «perfil» da empresa, sabendo-se que, quanto mais para a direita estiver, melhor a situação da empresa e quanto mais para a esquerda pior.

- **Matricial** – Tal como os autores do livro “*Excelência Organizacional*”, também o autor deste estudo irá considerar que este deverá ser o modelo a ser utilizado pelas empresas. Este sistema considera que a quantificação das Opções Estratégicas já foi feita aquando da elaboração das matrizes de Sínteses de Estratégias Internas e Externas. (**SEI e SEE**)”

Passando a fazer uma descrição mais aprofundada sobre o Sistema Matricial, é importante referir que este passa por interligar as matrizes SEI e SEE com a matriz SWOT.

Quando se elabora o sistema matricial, as empresas devem ter presente que quando procuram definir os seus pontos fortes e pontos fracos estes são obtidos através de uma análise interna, enquanto que, as oportunidades e ameaças surgem através de uma análise externa. Por outro lado, as empresas devem ter como fatores factos e não ações, ações estas que fazem parte das opções estratégicas que se pretendem delinear numa fase posterior.

Na primeira fase deste sistema, as empresas devem ser capazes de traçar as estratégias mais convenientes para cada um dos quadrantes da matriz SWOT, isto é conjugar tal como foi dito anteriormente os fatores externos com os fatores internos.



Fonte: Elaboração Própria

Analisando brevemente cada um dos quadrantes acima representados, temos como SO, o quadrante que é resultante da junção dos pontos fortes da empresa com as

oportunidades que estão presentes no meio envolvente. Quando as empresas estão perante esta situação devem potenciar ao máximo os pontos fortes de modo a alcançar as oportunidades do meio envolvente, ou agir ao contrário, ou seja, usar as oportunidades do momento de forma a melhorar ainda mais os seus pontos fortes. Nestas situações as empresas devem adotar estratégias agressivas.

Quando se refere a estratégias agressivas, fala-se de estratégias que permitem às empresas desenvolverem-se e crescerem com base nos seus produtos e mercados tradicionais, designando-se por *Estratégias de expansão de atividades*.

Como referem os autores do livro “*Introdução à Gestão de Organizações*”, citando Ansoff (1965), a empresa pode optar por três tipos de estratégia:

- **Estratégias de penetração no mercado** – Com esta estratégia a empresa decide crescer procurando aumentar o volume de vendas dos seus produtos nos mercados onde já está presente. Por exemplo, esta estratégia é possível se o mercado se encontra em crescimento, porque, ou ainda é possível aumentar o consumo dos actuais clientes, ou é possível cativar os clientes dos concorrentes.
- **Estratégias de extensão do produto** – Com a estratégia de extensão do produto a empresa procura crescer oferecendo, por exemplo, novos produtos ou produtos com características diferentes dos actuais, nos mercados onde já compete.
- **Estratégias de extensão do mercado** – Ao contrário da estratégia anterior, com uma estratégia de extensão do mercado a empresa passa a oferecer os seus produtos tradicionais em mercados diferentes. Por exemplo, a empresa pode passar a oferecer os seus produtos em mercados geográficos novos, ou em novos segmentos.

Por sua vez, quando as empresas se encontram no quadrante ST, que resulta dos pontos fortes e das ameaças que envolvem a empresa, estas devem ter como preocupação diminuir o impacto das ameaças usando para isso todas as forças. Assim sendo, as empresas devem ser capazes de desenvolver estratégias de diversificação, sendo que este tipo de estratégia passa pela entrada da empresa em novos negócios. Mesmo tendo em comum com as Estratégias de Expansão de Atividades, as Estratégias de Diferenciação implicam uma rutura com o ponto de

partida da empresa, levando por isso mesmo a empresa a desenvolver-se para novos mercados apostando também em novos produtos.

Utilizando novamente o livro *“Introdução à Gestão de Organizações”*, os autores citando Rumelt, (1974), afirmam que as empresas podem adotar dois tipos de estratégia de diversificação sendo estas:

- **Diversificação relacionada:** sempre que a empresa entra em novos negócios que lhe permitem partilhar recursos, conhecimentos ou habilidades e assim obter sinergias tanto comerciais como estratégicas.
- **Diversificação não relacionada:** quando os novos negócios não têm qualquer tipo de relação com os negócios anteriores da empresa, procurando a empresa obter algum tipo de sinergia financeira ou a redução do risco global.

Como terceiro quadrante podemos considerar, o quadrante WO, resultante dos pontos fracos da empresa com as oportunidades que o meio envolvente tem para oferecer de momento. Numa situação destas, as empresas devem ser capazes, através das oportunidades existentes, melhorarem os seus pontos fracos, necessitando para isso de estratégias de reestruturação. Como se pode constatar através do quadrante onde se encontra, este tipo de estratégia surge quando ocorrem modificações na procura ou quando existe um crescimento excessivo, fazendo com que as empresas possam vir a ter a necessidade de reduzir ou o tamanho de um negócio ou o número de negócios em que no momento está envolvida. Recorrendo ao livro *“Introdução à Gestão de Organizações”*, este tipo de estratégia pode ser implementada através de:

- **Estratégias de saneamento** – onde as empresas devem de tomar as medidas necessárias para recuperarem a rentabilidade de um negócio que tem vindo a apresentar maus resultados. Onde temos como estratégias de saneamento pela mudança de administradores do negócio, pela venda de alguns ativos ou pela redução dos custos. Estas medidas devem de ser apenas aplicadas após a empresa fazer uma análise aos motivos que contribuem para uma menor rentabilidade do negócio.

Na opinião do autor deste estudo, outras estratégias que podem ser consideradas como estratégias de reestruturação é o:

- **Turnaround** – que é considerado como o conjunto de ações estratégicas que foram definidas para se tentar inverter a tendência

negativa do negócio. Tal como foi dito anteriormente neste tipo de estratégia as empresas tentam reduzir os custos operacionais, tentando assim serem mais eficientes ou por não sendo capazes de reduzirem os custos através da eficiência, as empresas devem então reduzir a sua dimensão.

Por último, temos o quadrante WT, que se refere aos pontos fracos e às ameaças do meio envolvente, ou seja, este quadrante demonstra a situação mais desvantajosa para as empresas. Situação essa que as empresas devem de evitar. Aqui as empresas devem adaptar estratégias defensivas de modo a evitar as ameaças presentes. Pode acontecer que as empresas através da implementação de estratégias defensivas consigam transformar ameaças em oportunidades. Assim, quando falamos de estratégias defensivas estas são definidas como estratégias que permitem às empresas defender os seus produtos e/ou mercado relativamente à concorrência. O autor deste estudo recorrendo ao livro Gestão das Organizações, identifica como exemplos de estratégias defensivas:

- **Estratégias de saída** – as empresas devem utilizar este tipo de estratégia sempre que estas se apercebam que não existem razões para tentarem recuperar um negócio, independentemente dos seus resultados, visto que a empresa considera que estrategicamente é melhor abandonar esse negócio. Normalmente, as empresas operam através do seguinte tipo de estratégias:
 - Venda ou desinvestimento – Normalmente a venda é a melhor opção visto que pode permitir à empresa a recuperação do investimento efetuado.
 - Colheita – este caso precede a liquidação e tem como principal foco maximizar a recuperação do investimento feito quer através da exploração das oportunidades existentes quer pela redução ou eliminação de qualquer investimento.
 - Liquidação – esta medida é a opção menos atrativa para as empresas, uma vez que leva ao encerramento da empresa.

Após delinear quais as melhores estratégias para cada um dos quadrantes da Matriz SWOT, é tempo de as empresas, neste caso os gestores, escolherem as suas opções estratégicas.

Como devem as empresas escolher as suas opções estratégicas?

Como referido anteriormente, existem fatores tais como a visão, a missão e valores da empresa que funcionam como filtros.

Assim, os gestores devem ser capazes de escolher as suas opções estratégicas de modo a que estas, vão ao encontro da visão dos fundadores da empresa. Por outro lado, os gestores têm de escolher opções estratégicas que coincidam com a missão da empresa e indo também ao encontro dos valores que a empresa defende, visto que quer a missão quer os valores da empresa irão ser sempre fatores decisivos para a implementação de estratégias.

Para além da visão e missão, os gestores podem também utilizar como filtros os objetivos que definiram anteriormente. Aplicando este quarto filtro, os gestores irão ser capazes de selecionar as opções estratégicas que irão contribuir para alcançar os objetivos propostos.

É importante referir que as empresas devem ter sempre uma linha de orientação estratégica que as apoie na seleção das opções estratégicas, garantindo ao mesmo tempo a coerência das suas decisões. Normalmente, as empresas conseguem definir esta linha de orientação através dos fatores críticos de sucesso.

Anteriormente, vimos que tipo de estratégias é que as empresas devem implementar nos diferentes quadrantes da matriz SWOT. Contudo, as empresas devem ser capazes de traçar uma estratégia que vise a obtenção dos objetivos estabelecidos e não apenas focarem-se em estratégias que só irão ser úteis num determinado momento.

Assim, consoante o que as empresas desejarem, estas devem ser capazes de traçar um plano em que tenha por base o crescimento, a estabilidade ou o desinvestimento. Este tipo de estratégias dizem respeito à evolução que a empresa perspetiva tendo em conta os seus objetivos. Assim, as empresas podem decidir optar por estratégias de crescimento se tiverem como principal objetivo crescer no mercado, utilizar estratégias de estabilidade se preferirem manter a sua dimensão ou usar estratégias de desinvestimento se considerar que alguns dos seus segmentos deixaram de ser atrativos.

As empresas conseguem obter um lucro maior se conseguirem ultrapassar os concorrentes. Para tal as empresas podem oferecer o mesmo produto que os seus concorrentes a um preço mais baixo, criando assim uma vantagem através do custo, ou por outro lado, apresentar um produto diferente do daquele que os seus concorrentes oferecem, fazendo com que o cliente esteja disposto a pagar mais, estando assim a empresa a criar uma vantagem de diferenciação.

Porter, citando os autores do livro *“Excelência Organizacional”*, “considera que uma empresa poderá concorrer através do desenvolvimento de vantagens competitivas que poderão ser agrupadas em duas áreas básicas: o baixo custo e a diferenciação, podendo aplicá-las em dois níveis de abrangência: ampla, abarcando a totalidade do mercado ou reduzida, quando há uma orientação ou especialização num número reduzido de segmentos onde a empresa consiga desenvolver a sua vantagem competitiva”. Pode-se então concluir que para a criação de valor as empresas devem ter em conta se preferem apostar no custo ou na diferenciação.

Segundo Porter afirma, com a vantagem competitiva vem também a amplitude competitiva. Assim se a empresa optar por ter como vantagem competitiva o baixo custo, esta irá levar a uma amplitude reduzida, a chamada segmentação de custo, onde a empresa irá tentar oferecer o melhor preço dentro do segmento onde se encontra. Por outro lado, se a empresa optar por tirar partido da diferenciação, a amplitude competitiva irá passar por escolher um segmento onde a empresa possa satisfazer melhor os clientes que os seus concorrentes.

Quer a vantagem de custo, quer a diferenciação são consideradas como estratégias genéricas, isto é, é através das estratégias genéricas que a empresa irá conseguir definir qual a postura que irá adotar no mercado. Deste modo, a empresa irá desenvolver a sua estratégia para ir ao encontro da vantagem competitiva que escolheu anteriormente, (leia-se vantagem pelo custo ou diferenciação), tentando fazer com que as restantes decisões se enquadrem com a estratégia pretendida.

Apesar da importância das estratégias genéricas, estas apresentam riscos. Se uma empresa optar por fazer uma liderança de custo, esta vai ter como problemas a imitação por parte da concorrência, isto é, o preço praticado pelos concorrentes diretos vai passar a ser igual ou mesmo inferior. De modo a exemplificar melhor, tome-se como referência o seguinte quadro explicativo:

Liderança de custo	Diferenciação	Segmentação
<ul style="list-style-type: none"> • Imitação • Mudança tecnológica; • Erosão das restantes bases de liderança de custo 	<ul style="list-style-type: none"> • Imitação • Os fatores de diferenciação tornam-se menos importantes para o cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzida procura • Dificuldade por parte do cliente em distinguir segmentos; • Incapacidade de oferecer uma linha completa de produtos

Fonte: *Excelência Organizacional*

Como se pode verificar, as empresas, futuramente, irão ter como problema a perda de vantagem competitiva. Assim sendo, estas devem ser capazes de formular uma estratégia que lhes permita desenvolver formas de diferenciação sustentadas.

Independentemente da abordagem utilizada pelas empresas, é importante salientar que a estratégia genérica estará sempre interligada com o posicionamento estratégico da empresa. Assim sendo, é necessário que a empresa seja capaz de estabelecer fatores que consigam servir de suporte a todas as decisões que forem tomadas aquando da formulação estratégica.

Como a maior parte do tecido empresarial em Portugal é composto por PME, e como no estudo se tentou inquirir especialmente PME's, em seguida indicar-se-á de que forma as empresas se devem posicionar.

Com a ajuda dos autores do livro "*Excelência Organizacional*" pode-se considerar como fontes de posicionamento estratégico aquelas que são:

- **Baseadas nas necessidades**, isto é, a empresa procura satisfazer um conjunto de necessidades de um determinado segmento, isto irá levar a uma personalização com produtos específicos, que foram desenvolvidos tendo em conta as necessidades dos clientes, o que permitirá à empresa diferenciar-se dos concorrentes.

- **Baseadas no acesso**, isto é, a empresa procura configurar as atividades que tem em comum relativamente aos seus concorrentes de forma diferente. Neste tipo de posicionamento, as empresas procuram estabelecer relações tendo em conta os aspetos geográficos ou até o tipo de cliente. Tomando o exemplo dos autores do livro *“Excelência Organizacional”* as dualidades como por exemplo rural/urbano ou grande/pequeno podem levar à criação de empresas que desenvolvam as mesmas atividades, mas que as conjugam de forma diferente para chegar a clientes díspares.

Tal como tem vindo a ser demonstrado ao longo deste estudo, a formulação de uma determinada estratégia só poderá ser aplicada se se definirem medidas de concretização que sejam coerentes. Conforme os autores do livro *“Excelência Organizacional”* concluem, “do ponto de vista da PME, é imprescindível destacar a importância da estruturação e gestão dos processos. Isto porque, não sendo um tipo de empresa vocacionada para a obtenção de economias de escala que lhes permita combater em preço com os grandes concorrentes, a fonte de vantagem competitiva terá de ser a segmentação. Dirigindo a sua atenção para um grupo limitado de indivíduos, a PME procura a excelência de produto e de serviço ao cliente e essa postura baseia-se nos processos. Uma abordagem possível será a designada *Time Based Competition*, que considera o tempo como uma arma competitiva e estratégia igual a produtividade, qualidade e até inovação.”

Assim sendo, todas as estratégias que a empresa vier a traçar a este nível, devem ser capazes de corresponder às áreas funcionais que foram definidas anteriormente, tendo obrigatoriamente de seguir a filosofia implementada através da estratégia genérica. Com isto, as empresas devem ser capazes aquando da definição das estratégias funcionais de garantir que as estratégias traçadas são coerentes. Deste modo as empresas devem ser coerentes quer interna quer externamente.

Quanto à coerência interna, esta visa a missão, as estratégias genéricas e a sua ligação com as estratégias funcionais, ou seja, os gestores devem utilizar a missão como uma referência e um padrão de atuação.

Relativamente à coerência externa, a empresa deve ser capaz de estabelecer uma ponte entre as estratégias e os Fatores Críticos de Sucesso.

Pode-se dizer que o grande objetivo dos gestores é a elaboração de estratégias funcionais que levem à concretização dos FCS que são imprescindíveis para a sobrevivência da empresa.

Outro ponto onde as empresas devem ser coerentes é no orçamento.

Assim, para diferentes orçamentos, teremos como bases:

- **Os Recursos Humanos**, onde as empresas devem ser capazes de definir o número de colaboradores que pretendem dispensar ou admitir em cada uma das suas áreas; ser capazes de especificar a política de remuneração e de incentivos, bem como conseguir determinar quais são as necessidades de formação dos colaboradores.
- **O Marketing**, deve-se definir qual o mercado-alvo que leve a empresa a alcançar os objetivos estratégicos propostos; estabelecer de acordo com o mercado-alvo, qual deve ser o posicionamento da empresa e por último desenvolver de forma coerente, um marketing mix que permitirá à empresa colocar o seu posicionamento em prática.
- **A área Financeira**, que é a área onde recai maior responsabilidade uma vez que é esta área que tem como responsabilidade financiar eficientemente toda a empresa. Assim, os gestores devem ser capazes de estabelecer uma política que consiga promover o equilíbrio na estrutura de capitais; preverem e suportarem possíveis necessidades de fundo de maneiio, bem como financiar todos os investimentos necessários para a realização das estratégias elaboradas.
- **A área Produtiva**, onde se devem estabelecer mecanismos que impeçam a “imitação” por parte dos seus concorrentes de modo a que a empresa continue a ter vantagens competitivas.

Concluindo, e tendo como suporte o ponto de vista de *António J. Robalo Santos*, autor do livro *“Gestão Estratégica”*, para implementar uma estratégia, a empresa deve ser capaz de criar políticas de gestão, regras e procedimentos que se destinem a assegurar a execução das ações que são necessárias para a obtenção dos objetivos traçados, integrando por isso mesmo, não só as atividades e processos críticos que

levam à execução da estratégia, como também as atividades e processos que apoiam e suportam a estratégia.

Por outro lado, as empresas devem ser capazes de desenvolver procedimentos funcionais para todas as áreas da organização, destacando-se as áreas dos recursos humanos, marketing, sistemas de informação, e financeira. Dito isto, pode-se dizer que o sucesso da estratégia organizacional depende da forma como é operacionalizada e executada.

Contudo, torna-se cada vez mais importante e necessário que as empresas executem planos de avaliação e de controlo.

Com a implementação de medidas de avaliação, controlo e até de feedback, as empresas vão ser capazes de monitorizar e avaliar, quer continuamente, quer sistematicamente, o nível de obtenção dos objetivos propostos. Por outro lado, também irá ser possível apurarem-se os desvios e, conseqüentemente, elaborar soluções que permitam corrigir esta situação.

Porém, é errado as empresas focarem-se apenas na avaliação dos objetivos organizacionais. Com a crescente competitividade, bem como as constantes mudanças no meio envolvente das empresas, estas começam a sentir a necessidade de avaliar o meio envolvente, de modo a perceber se o momento atual que se vive continua a ser compatível com a estratégia que se propuseram seguir. Por outro lado, as empresas devem ser capazes de fazer uma avaliação sistemática dos seus posicionamentos com a estratégia que foi formulada.

Uma vez que quer a ferramenta de avaliação, quer o controlo do desempenho residem no sistema de controlo de gestão, é importante referir que este, segundo *António J. Robalo Santos* está subdividido em três categorias, a saber:

- “**Controlo estratégico**, que envolve, sobretudo, a monitorização e avaliação de variáveis organizacionais com relevância estratégica e incide, essencialmente, na avaliação do desempenho da organização nas atividades associadas a factores críticos de sucesso e na monitorização das alterações do meio envolvente contextual e transaccional;
- **Controlo operacional**, que se destina a aferir, fundamentalmente, a eficácia e a eficiência do processo produtivo;

- **Controlo orçamental**, cujo objecto consiste, essencialmente, na monitorização das actividades de natureza económico-financeira e no controlo do cumprimento do orçamento da organização.”

Com a implementação do Controlo de Gestão, as empresas vão ser capazes de monitorizar as suas performances. Esta monitorização é feita através de aplicações informáticas, aplicações essas que abrangem informações relativas a diferentes áreas da empresa. É importante salientar que estas aplicações são desenvolvidas em função das necessidades que cada empresa tem.

Por outro lado, os objetivos que foram definidos, como o seu espaço temporal e respetivos indicadores, bem como as metas e as iniciativas da empresa devem ser comparados continuamente com o desempenho que a empresa apresenta.

Todas estas medidas irão permitir às empresas conseguirem emitir periodicamente relatórios de gestão.

Analisando a última ferramenta, o feedback, tem vindo a ganhar um papel cada vez mais importante para as empresas, uma vez que esta, é utilizada para passar informação importante aos gestores. Informa como estes devem agir na tomada de decisões e por outro lado também permite que haja um maior conhecimento e aprendizagem dentro da empresa.

O conjunto de relatórios que surgem através destas ferramentas, são normalmente designados como Tableau de Bord. Os relatórios estabelecem uma análise comparativa dos resultados da empresa com os objetivos que esta se propôs atingir, destacando os desvios encontrados, independentemente de estes serem desvios negativos ou positivos. O Tableau de Bord identifica, ainda, quais foram as causas para os desvios, tentando também apresentar medidas que possam vir a solucionar os desvios desfavoráveis.

Para que o sistema de controlo de gestão funcione, eficientemente, é necessário que este trabalhe em conjunto com o departamento de contabilidade da empresa, uma vez que as informações contabilísticas vão permitir ao controlo de gestão perceber muito mais rapidamente qual a situação real da empresa em termos económicos.

Sendo a Contabilidade um sistema de informação, tem o dever de fornecer dados aos gestores que lhes permitam:

- Analisar o lucro ou prejuízo de um determinado período;
- Analisar a situação económica da empresa;
- Obter informações indispensáveis para o planeamento e tomada de decisões;
- Controlar operações e atividades da empresa.

Todos estes procedimentos vão permitir que os gestores tomem as melhores decisões.

A Contabilidade, acima mencionada, é designada por Contabilidade Geral ou Contabilidade Financeira, podendo ser elaborada através da ótica:

- **Financeira**, sendo que esta ótica é referente aos compromissos que foram estabelecidos entre a empresa e entidades exteriores, como é o caso de clientes, fornecedores ou até mesmo do Estado;
- **Económica**, relaciona a utilização dos recursos até à obtenção do produto final para a venda. Através desta ótica a empresa consegue apurar o Resultado do Exercício
- **Tesouraria**, esta ótica visa registar a entrada dos recebimentos ou a saída de pagamentos. Com esta ótica, a empresa é capaz de comparar para um determinado período, qual foi o montante de recebimentos relativamente ao montante de pagamentos de modo a obter o seu cash-flow.

Contudo, a Contabilidade Financeira apenas permite às empresas avaliarem o desempenho passado.

Torna-se cada vez mais importante que as empresas consigam reduzir custos mas ao mesmo tempo consigam manter a qualidade do seu produto. As empresas necessitam não só de ter uma Contabilidade Financeira forte como devem também ser capazes de desenvolver uma Contabilidade Analítica precisa.

A grande diferença entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Analítica, é que enquanto a primeira como foi referido anteriormente, apenas permite às empresas avaliarem o seu desempenho no passado e a Contabilidade Analítica, por um lado, permite que as empresas continuem a conseguir avaliar o seu anterior desempenho e por outro lado irá fornecer informações que representam previsões e planos para o futuro.

António Caiado, citando Gonçalves da Silva, define que a Contabilidade Analítica “é, essencialmente, uma contabilidade de custos, entendendo-se por esta expressão a classificação e registo dos gastos de exploração «de modo que pelas contas relativas à produção e à venda se possam determinar os custos de produção e de distribuição unitários ou totais de algum ou de todos os produtos fabricados ou serviços prestados e das diversas funções da empresa.»”

Por outro lado, os objetivos da Contabilidade Analítica para a gestão devem estar associados à missão da empresa, de modo a servir como um instrumento que contribua para a criação de valor. Assim, as empresas devem ser capazes de modelar um sistema contabilístico onde exista uma orientação estratégica e que seja útil para a gestão, isto é, o sistema contabilístico deve ser um instrumento que ajude as empresas a implementar estratégias ao mesmo tempo que ajuda os gestores a tomarem melhores decisões.

Assim sendo, e com base nas conclusões de António Caiado, no livro “Contabilidade Analítica e de Gestão”, pode-se afirmar que a Contabilidade Analítica tem como principais objetivos fornecer os dados para o controlo de gestão, bem como valorizar os produtos fabricados e em curso de fabrico.

Continuando a ter como referência o livro “*Contabilidade Analítica e de Gestão*” pode afirmar-se que a Contabilidade Analítica:

- Está organizada em função das necessidades específicas de cada empresa e não está sujeita a constrangimentos de forma.
A grande diversidade de soluções possíveis para organizar esta contabilidade opõe-se à rigidez e uniformidade da Contabilidade Geral.
- A Contabilidade de Gestão é destinada a servir todos os responsáveis da empresa qualquer que seja a sua posição hierárquica...
- Utiliza as informações da Contabilidade Geral e dos documentos que lhe servem de base, por reclassificações ou por estudos técnico-contabilísticos, estatísticos, ...
- A Contabilidade de Gestão deve estar actualizada e fornecer as informações em tempo oportuno.
É indispensável que a informação seja orientada para o futuro e para a acção, designadamente no apoio ao planeamento operacional.
- Deve ser organizada para pôr em relevo as responsabilidades.

O controlo de gestão das diversas áreas de responsabilidade é feito pelo controlo periódico das realizações e das previsões a fim de determinar os desvios anormais a exigirem medidas de correção atempadas.

Michael Porter, citado pelos autores do Capítulo IX, Contabilidade e Finanças, do livro *“Introdução à Gestão de Organizações”*, “refere que as organizações terão de procurar desenvolver as suas actividades segundo estratégias de excelência operacional de modo a proporcionar aos clientes um maior valor através de características únicas dos produtos (diferenciação), ou criando valor para os clientes a custos mais baixos (liderança pelos custos). Ou então, fazendo ambas as coisas, focalizando-se em segmentos específicos do mercado.”

Ou seja a contabilidade analítica desempenha um importante papel para a escolha da estratégia que melhor se adequa à empresa de modo a que esta seja mais rentável.

Com tudo o que foi dito, pode-se verificar que as informações fornecidas quer pela Contabilidade Financeira, quer pela Contabilidade Analítica, são de extrema importância para a avaliação, quer no desempenho da empresa, quer na definição de objetivos, no planeamento da estratégia e na tomada de decisões. Contudo, as empresas devem ser capazes de tratar toda a informação obtida eficaz e eficientemente de modo a extraírem tudo o que estas lhes podem proporcionar, conseguindo assim tornarem-se mais competitivas e conseqüentemente criarem mais valor.

Uma vez que este estudo, tem como principal objetivo perceber de que forma as PME'S portuguesas devem agir para se tornarem mais competitivas, torna-se necessário explicar de que forma devem implementar o controlo de gestão, uma vez que esta é uma ferramenta de gestão que deve ser adaptada a cada empresa.

De modo a tentar enquadrar a teoria com a prática, este estudo irá utilizar o livro *“O Controlo de Gestão em shémacolor”* de Gilbert Pillot, visto que o autor se foca muito nas PME.

Assim sendo, no caso das PME, estas devem implementar o controlo de gestão de modo a que este englobe:

- Um sistema de informação centrado na evolução dos fatores essenciais de gestão, tais como pedidos de informação, de onde provem a escolha de indicadores relevantes para a empresa;
- Quadros de comando dando uma visão sintética da empresa;
- Um “controlo operacional” fazendo surgir, sem demoras, os desvios relativamente às previsões.
- Modelos de simulação orçamental para explorar novas orientações.

Através da implementação do controlo de gestão, as empresas passam a ser capazes de rever periodicamente os seus objetivos a fim de detetar eventuais desvios, passam a ter uma visão global da situação em que se encontra, de modo a elaborar a melhor estratégia para a obtenção dos objetivos que se propôs a atingir e por último ser capaz de manter a coerência dos seus objetivos.

Por outro lado, é importante também referir que segundo Gilbert Pillot o controlo de gestão é composto por três etapas distintas:

1. **Antes da ação**, onde o controlo é antecipativo, tendo como finalidade permitir às empresas que estas melhorem a preparação das suas ações bem como aumentar a sua eficácia. Nesta primeira fase estão englobados quer o controlo estratégico, quer o controlo de gestão.
2. **Durante a ação**, onde o controlo é limitado ao momento presente da empresa. Nesta segunda etapa, o controlo de gestão funciona como que um sistema de alarme que se baseia em fatores reais, de modo a que as empresas consigam mudar o rumo dos acontecimentos se algo estiver errado, este processo pode ser designado por, controlo operacional.
3. **Depois da ação**, onde o controlo passa não por corrigir mas sim por medir os resultados obtidos. Neste caso, o controlo pode ser feito através de uma comparação entre os resultados obtidos e os resultados que a empresa se propôs a obter, ou por outro lado, através de informações pontuais, que põem em evidência os acontecimentos imprevistos e respetivas causas. Esta é uma fase de análise e reflexão por parte da empresa, onde vai ser possível rever ideias, bem como atualizar normas e fornecer dados essenciais para prestar contas da gestão.

Quanto à realização de mapas de controlo de gestão, estes devem ser feitos permanentemente e não apenas em certos períodos de tempo, uma vez que esta

ferramenta serve sobretudo como alerta se se verificarem desvios tendo em conta as estratégias, previsões e orçamentos elaborados pelas empresas.

Por outro lado, quando se fala em sistemas de controlo de gestão, as empresas devem ser capazes de registarem todos os movimentos referentes à sua atividade, como por exemplo:

- Às encomendas recebidas;
- Aos serviços recebidos das outras unidades de gestão e do exterior;
- Aos consumos;
- À atividade do pessoal;
- À faturação;
- Aos stocks;
- À produção;
- Aos equipamentos que são utilizados.

A partir destes dados, a empresa pode assim desenvolver a Contabilidade Analítica de modo a conseguir reduzir custos.

Tal como afirma Sebastião Teixeira, no livro “*Gestão das Organizações*”, o volume do stock das empresas constitui em muitas delas uma das verbas mais significativas do seu património. Assim, de modo a tornar-se mais eficiente e conseqüentemente ser capaz de reduzir custos por manter stock, a empresa deve ser capaz de implementar um controlo de stock que consiga o equilíbrio entre o nível mais reduzido possível do volume de stock em armazém e a ausência de rutura.

Existem vários métodos de controlo de stock, contudo só irão ser introduzidos dois, sendo eles o método ABC e o *Just-in-Time (JIT)*.

Analisando os dois métodos, temos o método ABC, que consiste em que as empresas criem uma aplicação onde seja possível dividir os seus stock em três grupos, baseando-se no princípio de Pareto, segundo o qual, na maior parte dos casos, uma fração minoritária das causas ou fatores implica a maior parte da produção, dos custos ou do lucro. Ou seja, com este método as empresas são capazes de diferenciarem cada grupo de stock de maneira a executarem diferentes tipos de controlo. Assim, se um determinado grupo de stock representar uma maior percentagem do valor investido em stock, este deve ter um controlo bastante mais exigente do que um que tenha uma percentagem bastante mais baixa. Por outro lado, o JIT é um método que

procura indicar quais as quantidades a produzir no momento. Este método tem como principal objetivo eliminar todos os desperdícios de modo a tornar a empresa mais eficaz e eficiente, como por exemplo o caso de excesso de stock.

Para o autor deste estudo, as empresas deveriam optar por adotar quer o método ABC quer o JIT, uma vez que estes dois métodos se podem complementar. Vejamos, a empresa poderia usar, num primeiro momento, o método ABC para categorizar o seu stock e a partir daí utilizaria o JIT de modo a perceber quais as quantidades a produzir.

Até agora, apenas foram apontadas medidas estratégicas de modo a que as empresas consigam tornar-se mais competitivas através da implementação de modelos de gestão. Contudo, é necessário que as empresas sejam capazes de se orientar, quer para os clientes, quer para os mercados, de modo a extraírem todas as vantagens dos modelos estratégicos que foram referidos anteriormente e, ao mesmo tempo, conseguirem criar valor, quer para si próprias, quer para os clientes.

Para João Miranda, Presidente do Grupo FRULACT, e autor do prefácio in *“Excelência Organizacional – Capítulo 9. Orientação para os clientes e para o mercado”*, “A competitividade, inovação e diferenciação têm sido os elementos catalisadores de mudança e adaptação das organizações, e em que as empresas vêm adoptando a nível global uma nova filosofia e cultura de orientação para clientes e mercado.

Estas constantes mutações, produziram efeito no paradigma cultural das organizações, e a orientação de mercado é hoje tida como uma condição vital para um modelo de crescimento sustentável. (...)

Estou certo que a gestão de uma organização focalizada estrategicamente para os clientes e para os mercados, tem obrigatoriamente que ter como suporte investimentos orientados e continuados em Conhecimento, Internacionalização e Capital Humano. (...)

É através deste modelo e do compromisso, que é possível chegar a produtos e serviços personalizados, altamente diferenciadores e que antecipem e superem as expectativas dos clientes e consumidores, surpreendendo-os e fidelizando-os.”

Através do prefácio acima transcrito, é possível perceber que a evolução das estratégias empresariais tem de ser cada vez mais coerente com um cenário cada vez mais competitivo.

Com o atual cenário de competição, as empresas viram que já não era suficiente diferenciar-se dos seus principais concorrentes através de fatores como o preço, a marca ou mesmo a inovação do produto. Deste modo, foi necessário que as empresas se conseguissem adaptar a esta nova realidade de forma a continuarem a ser competitivas por uma questão de sobrevivência e sustentabilidade. Assim sendo, as empresas começaram a focar-se cada vez mais nas necessidades dos clientes.

Uma vez que à medida que a sociedade evolui, também as necessidades dos consumidores se modificam, pode-se dizer que cada vez mais os consumidores procuram não só um produto que lhes permita satisfazer uma necessidade, mas sim um produto que ao mesmo tempo que os satisfaça, lhes permita viver sensações únicas. Com esta nova tendência, as empresas viram-se obrigadas a desenvolver competências de modo a serem capazes de reagir às novas necessidades e preferências dos consumidores.

Para os autores do livro *“Excelência Organizacional”*, baseando-se no autor G. Day, as empresas começam a procurar estratégias que permitam que passem a ser vistas de maneira diferente. Uma destas estratégias, passa pelas empresas começarem a elaborar estratégias que estejam orientadas para o mercado, visto que uma forte orientação poderá permitir um aumento da eficiência das empresas, sendo que esta estratégia começa a ser considerada como uma das poucas fontes sustentáveis e de sobrevivência numa realidade onde existe cada vez mais mudanças tecnológicas repentinas e uma agressiva imitação por parte dos concorrentes. Percebe-se então o porquê da crescente importância da orientação para o mercado, uma vez que esta medida faz com que as empresas sejam capazes de desenvolverem estratégias que vão ao encontro das necessidades dos consumidores.

Como afirma Dubois afirma no livro *“Compreender o consumidor”*, é mais do que nunca importante reconhecer que a grande necessidade para as empresas é sem dúvida nenhuma compreender quais são as necessidades dos consumidores.

Analisando a situação em Portugal, pode-se ver que também esta medida seria benéfica para as empresas portuguesas, uma vez que também em Portugal se tem

verificado em Portugal um aumento do nível de concorrência, bem como os movimentos de defesa do consumidor começaram a influenciar não só as preferências e exigências dos consumidores, bem como a forma de atuação das empresas.

Por outro lado, a crise económica que se fez sentir em 2008, trouxe um reflexo negativo na economia portuguesa. Se as empresas começarem a elaborar estratégias de orientação, quer para os clientes, quer para os mercados, isto iria permitir-lhes que fossem capazes de identificar as preferências e desejos dos consumidores, tornando-as assim mais competitivas.

Organização orientada para o mercado	Organização centrada em si mesma
Todas as decisões começam com o cliente.	Venderemos a quem comprar.
A qualidade é definida pelos clientes.	Qualidade é adequação aos padrões internos.
As melhores ideias resultam da convivência com os clientes.	Os clientes não sabem o que querem.
Os funcionários são defensores dos clientes.	Relações com os clientes são problemas do departamento de marketing.
O conhecimento do cliente é um ativo valioso e os distribuidores são parceiros que agregam valor.	Os dados sobre clientes são um mecanismo de controlo e os distribuidores são canais.
A fidelidade do cliente é vital para o lucro.	O que importa são novas conquistas.
Aprenda com os erros.	Evite erros.
A pesquisa de mercado é uma garantia para as decisões.	A pesquisa de mercado é um instrumento de justificação.
O comportamento dos concorrentes pode ser previsto e influenciado.	Os concorrentes são imprevisíveis.
Sabemos mais que os concorrentes.	Se a concorrência faz isso, deve ser bom.

Fonte: Excelência Organizacional

Observando o quadro acima representado e tendo como fundamento a opinião de autores como Drucker (1954), Day (2001) e Kotler (2000), pode-se afirmar que as empresas que começam a seguir o método de orientação para o mercado têm uma maior capacidade em compreender, atrair e manter clientes. Uma vez que para que uma empresa tenha sucesso, é necessário que esta supere os seus concorrentes. Assim sendo, a empresa deve focar-se nos clientes e não naquilo que os seus concorrentes fazem, uma vez que o principal objetivo de qualquer empresa é ser capaz de atrair e satisfazer clientes de modo a obter lucro.

Por outro lado, este método de atuação permite às empresas que se tornem conhecedoras dos mercados onde estão inseridas, adquirindo assim capacidade que lhes permitem identificar e provisionar os clientes que lhe poderão dar um maior lucro.

Através da orientação para o mercado é possível que as empresas obtenham vantagens como melhorar o seu desempenho, quer nos lucros, vendas e maior

participação no mercado onde se inserem. Por outro lado, este modelo vai permitir ao cliente obter vantagens como a qualidade e satisfação.

É também importante referir que as empresas que optam por seguir uma orientação para o mercado, podem vir a ter um maior recurso a vantagens competitivas e por outro lado, irão ver melhoradas as suas performances. Uma vez que a melhoria da performance de uma empresa é composta por componentes que estão fortemente correlacionados, esta não pode ser adquirida pela concorrência, logo as estratégias passam a ser mais efetivas e mais difíceis de copiar por parte da concorrência.

2.6 Um novo modelo de Gestão – O futuro

“O Balanced Scorecard materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa com objetivos e indicadores de desempenho, organizados segundo quatro perspetivas diferentes: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem-crescimento. Estes indicadores devem ser interligados para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento da produtividade”, Kaplan e Norton (1997)

Ao longo deste estudo, foram apresentados diferentes modelos e sistemas de Gestão que permitem às empresas tornarem-se mais competitivas ao mesmo tempo que conseguem criar mais valor.

Após analisar vários modelos e sistemas de Gestão, o autor deste estudo, conclui que seria muito mais vantajoso se as empresas comesçassem a adotar o BSC.

Analisando a definição de Kaplan e Norton acerca do BSC, pode-se considerar que este é mais do que um mero painel informativo, uma vez que esta ferramenta consegue fazer uma relação Causa/Efeito entre a estratégia da empresa com a operação que está a ser efetuada em cada uma das suas perspetivas. Através desta relação Causa/Efeito, o BSC vai permitir à empresa visualizar todos os seus aspetos críticos como um todo, de modo a ser possível cumprir a estratégia que foi elaborada, ao mesmo tempo que satisfaz os clientes.

Uma vez que as empresas vivem um momento, onde é fundamental definir um conjunto de indicadores que lhes permitam implementar e controlar os seus planos estratégicos, bem como prever o seu desempenho futuro, a implementação do BSC

deveria ser feita por todas as empresas, uma vez que esta ferramenta lhes permite mapear as suas estratégias através de objetivos estratégicos, que por sua vez são mapeados através de indicadores de desempenho.

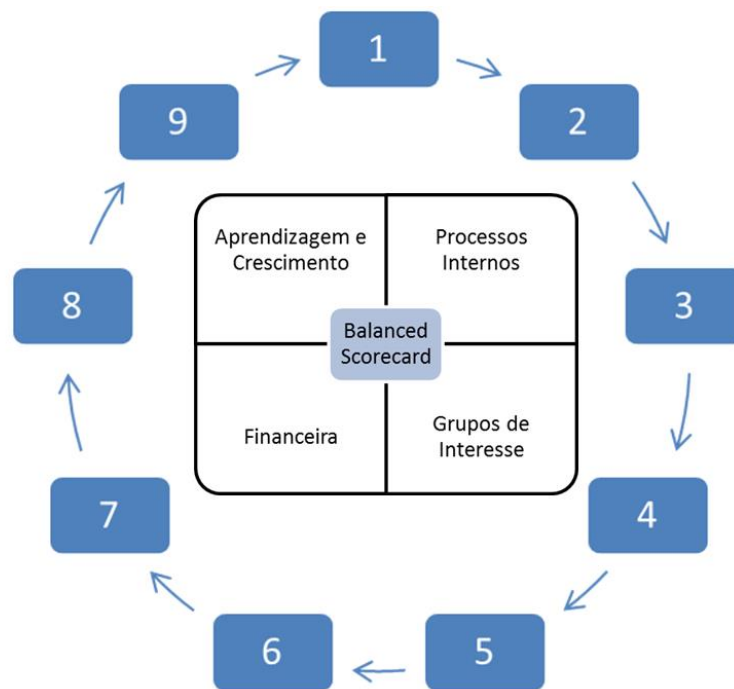
Através do BSC é possível obter um feedback acerca do modo como a empresa está a executar o seu plano estratégico. Por outro lado, é também possível identificar os desvios, bem como identificar os ajustes necessários para os corrigir. Por último, o BSC revela ainda informações de cariz:

- ✓ Financeiro e não financeiro;
- ✓ Fatores externos e internos;
- ✓ Resultados atuais e futuros.

É também importante referir que o principal objetivo do BSC é alinhar o planeamento estratégico com as ações operativas que são realizadas pela empresa. Para isso, o BSC precisa de esclarecer e traduzir a visão e estratégia da empresa, comunicar e associar objetivos e medidas estratégicos e planear e estabelecer metas a atingir.

Para os autores do livro, “*Value Balanced Scorecard*”, a implementação do BSC, deve seguir um conjunto de nove etapas sequenciais:

1. Planear e Sensibilizar;
2. Analisar e avaliar a empresa;
3. Definir ou rever a estratégia;
4. Definir as perspetivas e o objetivos;
5. Definir as metas, os indicadores e as iniciativas;
6. Elaborar o mapa estratégico;
7. Implementar e comunicar resultados;
8. Estender em cascata pela empresa;
9. Avaliar e Melhorar



Fonte: Value Balanced Scorecard

De acordo com Kaplan e Norton (2000), para uma construção adequada do BSC, as empresas devem de:

- ✓ Interiorizar a missão e os objetivos estratégicos;
- ✓ Definir os indicadores de medição;
- ✓ Definir os objetivos estratégicos;
- ✓ Elaborar o plano de implementação.

Tendo como base, a opinião de António Robalo Santos (2008), os sistemas tradicionais de avaliação, como por exemplo o Balanço ou a Demonstração de Resultados, mesmo quando complementados com outros dados de análise, não são suficientes para fazerem os gestores compreenderem, preverem e controlarem os fatores de sucesso da empresa.

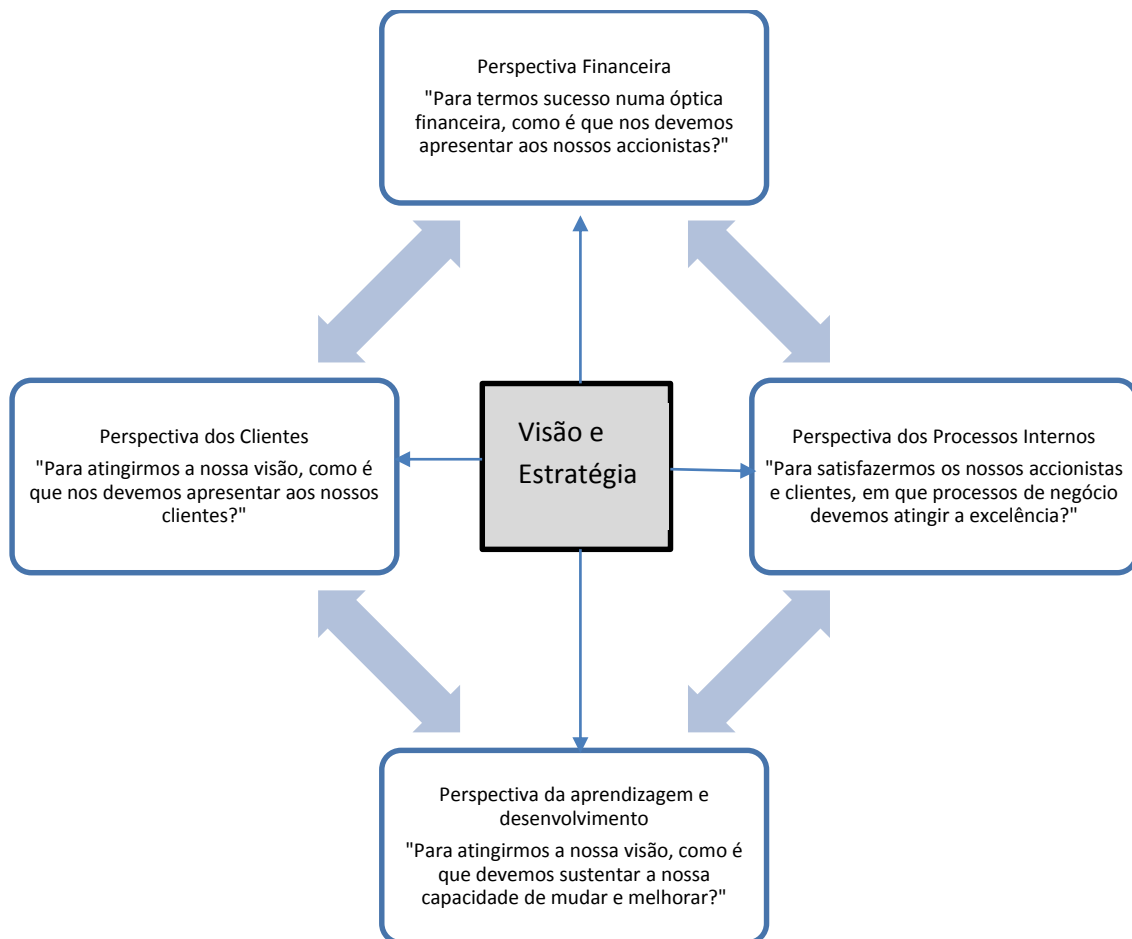
Sem colocar em causa a importância das empresas obterem um bom desempenho no que diz respeito às variáveis tangíveis (económicas), o seu real sucesso, depende cada vez mais da qualidade dos seus produtos, do nível de satisfação dos clientes, da sua eficiência, das suas competências distintivas, entre outras variáveis intangíveis. Assim, caso ocorra uma alteração repentina nos padrões de preferência dos clientes, os sistemas tradicionais de avaliação não irão ser capazes de avaliar a situação no imediato, uma vez que estes estão mais focados para a análise económica.

Para validar este ponto de vista, o autor deste estudo baseia-se em António Robalo Santos (2008) que afirma que as empresas que utilizam exclusivamente medidas financeiras para a avaliação do seu desempenho têm mais dificuldade em desenvolver as suas capacidades de modo a criar valor, uma vez que os gestores têm uma maior preocupação em atingir os objetivos que foram estabelecidos para serem alcançados no curto prazo, sacrificando para isso o sucesso da empresa a médio/longo prazo.

A implementação do BSC como uma ferramenta de avaliação do desempenho surge por isso, devido às limitações presentes nos ditos modelos tradicionais. Assim, o BSC teve como principal objetivo estabelecer um equilíbrio entre os indicadores tangíveis e os indicadores intangíveis. Deste modo, será possível as empresas fazerem uma avaliação global sob as quatro óticas anteriormente referidas.

Os autores António Robalo Santos (2008), Kaplan e Norton (2000) defendem que através da adoção do BSC, como ferramenta suscetível de análise, permite à empresa:

- ✓ Cuidar dos interesses dos acionistas;
- ✓ Assegurar a satisfação das expectativas dos clientes;
- ✓ Melhorar e inovar os processos críticos, de modo a acrescentar valor aos clientes;
- ✓ Aprender, desenvolver e melhorar os seus inputs.



Fonte: *Gestão Estratégica*

Com a adoção do BSC como ferramenta de avaliação do desempenho da empresa, Kaplan e Norton (1992), afirmam que esta medida permite às empresas melhorias como:

- Simplificar a medição da qualidade da gestão, através da síntese do desempenho em apenas um relatório com quatro perspetivas fundamentais e integradas, e com recurso a um número limitado e articulado de indicadores relevantes;
- Evitar a suboptimização através da promoção da compreensão da interdependência e relações de Causa/Efeito que se estabelecem entre os vários objetivos, indicadores e perspetivas;
- A colocação da visão e da estratégica como foco de preocupação;
- A possibilidade de obter informações qualitativas e quantitativas acerca de como deve traçar estratégias para ir ao encontro do que o cliente necessita.

Mais do que uma ferramenta de avaliação do desempenho, o BSC começa a ser considerado como um modelo integrado, dinâmico e interativo de gestão estratégica,

de modo a conseguir monitorizar o seu desempenho, mas também a formular uma estratégia, de modo a permitir às empresas serem capazes de a implementar, avaliar, controlar e rever.

Com o objetivo de complementar a informação dada pelo modelo de gestão estratégica do BSC, Kaplan e Norton (1996 b), propõem a utilização do modelo de cadeia de valor que foi proposto por Porter em 1985. Com esta medida, as empresas serão capazes de identificar os seus processos críticos de negócio.

Assim sendo, a empresa tem capacidade em conquistar e sustentar as suas vantagens competitivas, oferecendo aos clientes mais valor do que os seus concorrentes.

Tal como António Robalo Santos (2008), refere “a construção da perspectiva dos processos internos de negócio ocorre apenas após a definição dos objectivos e indicadores para a perspectiva dos clientes, já que é a selecção dos segmentos de mercado em que a organização irá apostar e a definição da proposta de valor a oferecer aos clientes que determinam os factores críticos de sucesso (onde é requerida a excelência) e são estes que, por sua vez, determinam as competências nucleares críticas, indispensáveis ao sucesso da organização.”

Para concluir, irão ser apenas referidas algumas razões que António Robalo Santos (2008) aponta como sendo fulcrais para a implementação do BSC nas empresas:

- A clarificação e obtenção de consensos relativamente à estratégia da organização;
- A necessidade de assegurar a implementação da estratégia formulada;
- A necessidade de focalização da atenção da gestão e dos recursos da organização nos aspetos críticos do negócio;
- A definição de objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicos;
- O alinhamento de programas e investimentos com a estratégia;
- O desenvolvimento de um instrumento de suporte à decisão e de monitorização do desempenho.

Capítulo 3 - Metodologia

3.1 Introdução

O conteúdo deste estudo, tendo como objetivo específico compreender qual a importância das ferramentas de gestão para a criação de valor, bem como perceber quais foram as mudanças que ocorreram em Portugal nos últimos 25 anos que levaram a uma maior competitividade, não poderia ficar-se apenas pela abordagem teórica que foi desenvolvida na parte da revisão da literatura. Assim sendo, o autor deste estudo utilizou, com a devida autorização um inquérito que já tinha sido desenvolvido pela Mestre Célia Cristina da Silva Vicente, aquando da realização do Estudo da Mudança nas Práticas de Controlo de Gestão em Portugal.

O tópico fundamental deste estudo foca-se em tentar perceber de que maneira as ferramentas e modelos de gestão podem ajudar as empresas a tornarem-se mais competitivas. Assim sendo, partiu-se do pressuposto de que todas as empresas tiveram que adotar estratégias que lhes permitiram numa primeira fase sobreviver, visto estarem ainda em atividade.

Com base no que foi dito anteriormente, decidiu-se fazer este estudo onde foram recolhidos dados que foram tratados estatisticamente e que serão apresentados no capítulo seguinte.

3.2 Estratégia metodológica

O método de pesquisa que foi utilizado para a realização deste estudo passou pela recolha de dados necessários de modo a ser possível responder ao objeto de investigação. Deste modo, foram efetuadas consultas bibliográficas a estudos realizados, a artigos de revistas e jornais da especialidade e a websites. Relativamente à evidência empírica, foi enviado um questionário aos gestores de PME's a operar em Portugal.

Para este estudo existiu a necessidade de se utilizar um questionário, visto que tal como Parasuraman (1991), citado por Célia Vicente, um questionário é considerado muito importante na pesquisa, tratando-se mesmo de uma necessidade, sendo também considerado um fator de diferenciação favorável.

Aquando do envio do questionário, o autor deste estudo foi capaz de identificar as principais vantagens e desvantagens da sua utilização.

Quanto a vantagens temos:

- ✓ A possibilidade de chegar a um maior número de inquiridos;
- ✓ A possibilidade de abranger uma ampla área geográfica;
- ✓ A impossibilidade de influência por parte do entrevistador;
- ✓ A possibilidade do inquirido responder quando e onde quiser;

Relativamente às desvantagens estas podem ser identificadas como:

- ✓ O reduzido número de respostas obtidas;
- ✓ A impossibilidade de poder ajudar os inquiridos na explicação das questões;
- ✓ As questões que podem ser mal interpretadas.

3.3 Estrutura do questionário

Todo o questionário é composto por questões de tipo fechadas. Tomou-se a opção de elaborar um questionário onde todas as questões fossem do tipo fechadas de modo a existir:

- Rapidez e facilidade de análise;
- Facilitar o tipo de resposta aos gestores;
- Reduzida possibilidade de erros;
- Elevada objetividade.

De referir ainda que o questionário tem sete questões.

3.4 Objetivos específicos do questionário

- Verificar se existiram alterações aos modelos estratégicos, nas duas últimas décadas nas empresas portuguesas;
- Identificar quais as ferramentas e modelos de gestão que foram adotados pelas empresas;
- Perceber quais foram os fatores que inibiram as mudanças.

3.5 Definição da população e dimensão da amostra

Para a realização deste estudo, foi fornecido pela INFORMA D&B, uma listagem de 722 empresas. Esta base de dados continha a seguinte informação sobre as empresas:

- ✓ Nome;
- ✓ NIF;
- ✓ Morada;
- ✓ Localidade;
- ✓ Código Postal;
- ✓ Endereço Postal;
- ✓ Concelho;
- ✓ Distrito;
- ✓ Telefone;
- ✓ Fax;
- ✓ E-mail;
- ✓ Código de atividade económica (CAE)
- ✓ Descrição do CAE;
- ✓ Volume de vendas de 2012.

A listagem que foi fornecida incluía quer empresas localizadas no continente, quer nas regiões autónomas.

De modo a obter-se uma melhor aproximação à realidade, foi proposto que se conseguisse inquirir pelo menos 100 empresas. Contudo, não foi possível atingir esse objetivo, apenas responderam 45 empresas.

3.6 Recolha de dados e tratamento da informação recolhida

O inquérito foi colocado online em fevereiro de 2014, tendo sido enviado o convite para a participação neste estudo, via e-mail, a todas as empresas que estavam listadas na base de dados.

Nesta primeira fase, o autor deste estudo aguardou pela aceitação ou recusa por parte das empresas. Todas as empresas que recusaram o convite não voltaram a ser contactadas. Quanto às que aceitaram prontamente o convite foi-lhes enviado o link onde se encontrava o inquérito.

Posteriormente, foi enviado a todas as empresas que não responderam ao convite, um novo e-mail onde já constava o link do inquérito. Este procedimento foi repetido três vezes.

De forma a aumentar o número de respostas, realizaram-se telefonemas para algumas empresas que ainda não tinham aceite ou recusado o convite.

Sintetizando:

- ❖ População do estudo.....722 empresas
- ❖ Amostra do estudo.....100 empresas
- ❖ Questionários recebidos.....45 empresas

Capítulo 4 – Análise dos Dados

Este capítulo irá servir para fazer uma análise aos dados recolhidos que foram obtidos através dos inquéritos feitos às empresas.

Tal como foi referido anteriormente, os inquiridos foram PME's portuguesas, tendo como objetivo responder às seguintes hipóteses:

- Existiram ou não alterações nas praticas e ou sistemas de Gestão na última década nas empresas portuguesas;
- Quais foram os fatores que originaram o processo da mudança;
- Quais foram os principais fatores que levaram à inibição de mudança

De seguida, proceder-se-á a uma caracterização das empresas que responderam ao inquérito.

Número de empresas inquiridas por distrito

Distrito	Número de empresas
Aveiro	4
Braga	5
Bragança	1
Coimbra	1
Faro	3
Leiria	3
Lisboa	11
Portalegre	1
Porto	9
Santarém	1
Setúbal	3
Viana do Castelo	2
Vila Real	1
Total	45

Fonte: Elaboração Própria

Como demonstra o quadro, o maior número de empresas localiza-se nas duas maiores metrópoles de Portugal, Lisboa e Porto.

CAE	Descrição	Número de empresas
10510	Indústrias do leite e derivados	1
46690	Comércio por grosso de outras máquinas e	1
55111	Hotéis com restaurante	1
55121	Hotéis sem restaurante	1
70100	Atividades das sedes sociais	1
79110	Actividades das agências de viagem	1
02200	Exploração florestal	1
45110	Comércio de veículos automóveis ligeiros	7
46130	Agentes do comércio por grosso de madeira e materiais de construção	6
46160	Agentes do comércio por grosso de têxteis, vestuário, calçado e artigos de couro	6
55121	Hotéis sem restaurante	2
55124	Outros estabelecimentos hoteleiros sem restaurante	1
79110	Actividades das agências de viagem	15
79120	Actividades dos operadores turísticos	1
Total		45

Fonte: *Elaboração Própria*

Quanto à definição das empresas a convidar para a participação deste estudo, optou-se por tentar inquirir as empresas que faziam parte dos setores que foram considerados como clusters por Michael Porter, aquando do estudo “Construir as Vantagens Competitivas de Portugal” que desenvolveu em 1994 a pedido do governo português regente na altura.

Os setores identificados foram:

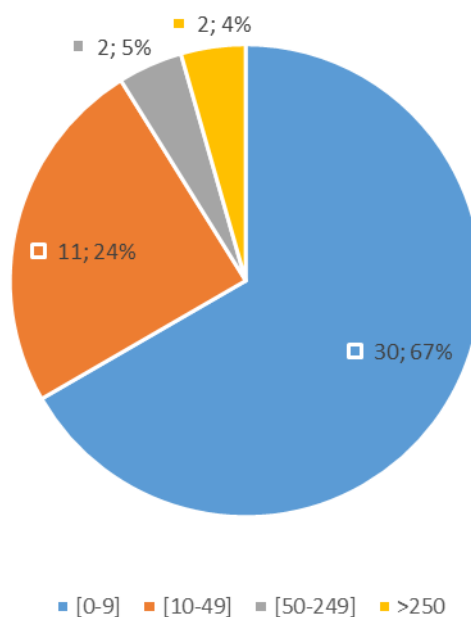
- ✓ Automóvel
- ✓ Calçado
- ✓ Malhas
- ✓ Turismo
- ✓ Vinho
- ✓ Produtos de madeira

Tal como é possível verificar pelo quadro síntese, só não foi possível ter uma amostra do setor víniculo. Contudo esta situação não é preocupante pois este setor foi dos primeiros a efetivamente utilizar os conselhos do economista Michael Porter, uma vez que este setor foi durante anos um dos únicos setores onde Portugal conseguiu ser tão ou mais competitivo que os restantes países.

Classificando as empresas como o número de colaboradores que estas empregam observamos que do total das 45 empresas inquiridas, 30 empregam entre 0 a 9

colaboradores, correspondendo a 67%, 11 empregam entre 10 a 49 colaboradores, equivalendo a 24% dos inquiridos, 2 empresas variam entre os 50 a 249 colaboradores, tendo um peso de 5% na amostra do estudo e por último 2 empresas empregam mais do que 250 colaboradores, o que corresponde a 4%. De forma mais clara apresenta-se o gráfico 1 referente ao número de colaboradores.

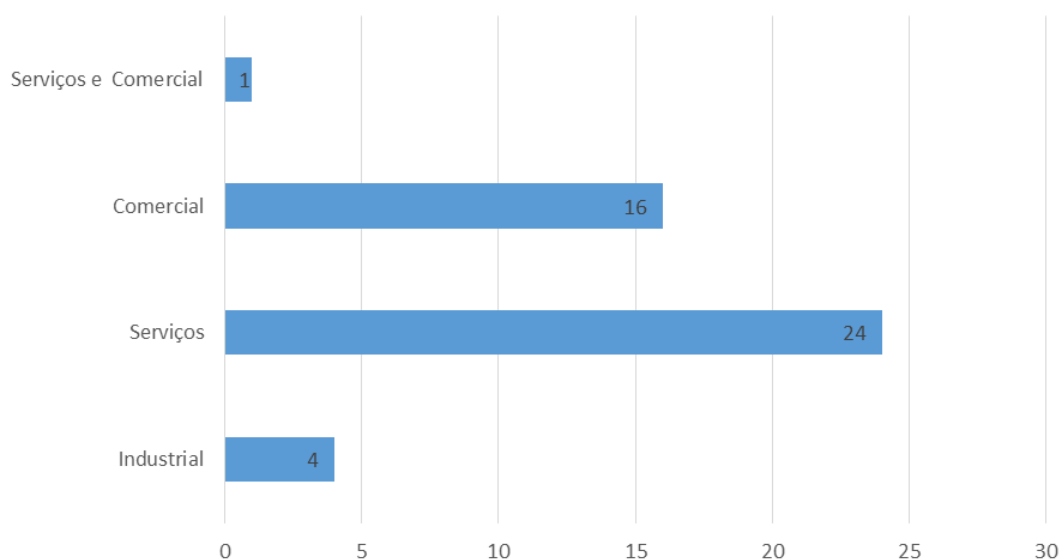
Gráfico 1. Quantos colaboradores emprega a sua empresa?



Fonte: Elaboração Própria

Das 45 empresas, 53% encontra-se no setor dos Serviços, 36% no setor Comercial, 9% no setor Industrial e 1% atua quer no setor dos Serviços quer no setor Comercial. No quadro 2 estas percentagens irão ser traduzidas pelo número de empresas.

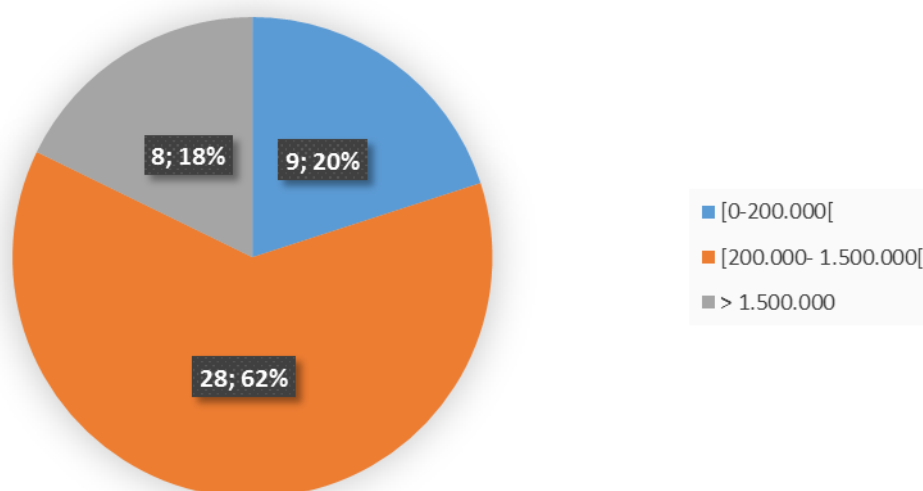
Gráfico 2. Em qual dos seguintes sectores se encontra a sua empresa?



Fonte: Elaboração Própria

Analisando o valor do volume de negócios temos, 20% das empresas inquiridas a ter um volume de negócios até aos 200.000€, o intervalo seguinte que varia entre os 200.000€ até a 1.500.000€ corresponde a 62% das empresas inquiridas, por último 18% das empresas inquiridas teve um volume de negócios superior a 1.500.000€. O gráfico 3 traduz melhor esta situação e dá a conhecer o número de empresas que está presente em cada um dos intervalos.

Gráfico 3. Qual foi o volume de negócios da sua empresa no ano anterior?



Fonte: Elaboração Própria

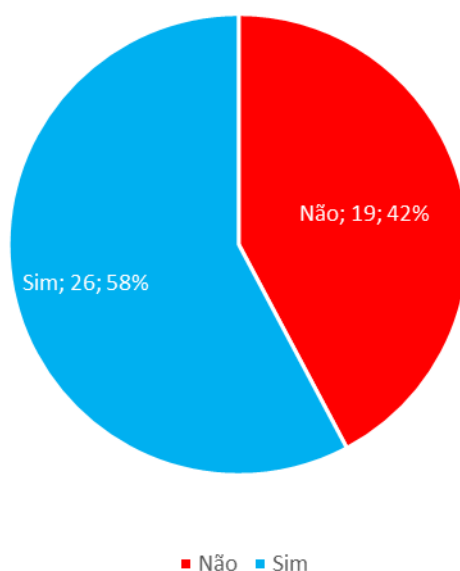
De acordo com o IAPMEI, uma empresa é considerada PME se empregar até 250 colaboradores e apresentar um volume de negócios até aos 50.000.000€.

Observando a informação obtida das três primeiras questões do inquérito, pode-se verificar que com a exceção de duas empresas todas as outras são consideradas PME's.

Uma vez feita a caracterização das empresas inquiridas, vão ser apresentadas as respostas que permitirão perceber até que ponto as empresas mudaram na última década.

Aquando da pergunta “A sua organização sofreu alterações ao nível do Controlo de Gestão na última década?”, 58% das empresas inquiridas responderam “Sim”, enquanto 42% responderam “Não”. O gráfico 4 irá apresentar o número de empresas a que corresponde cada percentagem.

4. A sua organização sofreu alterações ao nível do Controlo de Gestão na última década?



Fonte: Elaboração Própria

Esta questão irá ser novamente abordada aquando da análise dos fatores que podem ser considerados como fatores de inibição à mudança.

Uma vez que este inquérito foi colocado online, o autor deste estudo criou uma ligação, em que após as respostas dos inquiridos ocorria uma das seguintes situações:

- Se os inquiridos respondessem “Sim”, o inquérito continuaria na sua ordem natural;
- Se os inquiridos respondessem “Não”, o questionário avançava automaticamente para a questão número 7.

Esta situação deveu-se ao facto das questões número 5 e número 6, serem referente ao tipo de mudanças que a empresa realizou na última década, não havia necessidade de obter as respostas provenientes das empresas que responderam negativamente, quando se perguntou se tinham ocorrido mudanças nas suas organizações na última década.

Relativamente à questão 5, esta tem como objetivo perceber quais foram os fatores mais importantes para terem ocorrido mudanças na organização. Para esse efeito foram dados sete cenários diferentes de modo a perceber qual a importância que cada uma das empresas, que respondeu afirmativamente à questão 4, atribuiu. A avaliação foi feita através de uma escala que varia entre 0 a 3, onde 0 se refere a um fator sem importância, 1 a um fator com alguma importância, 2 a um fator importante, e 3 a um fator muito importante.

Assim, e tendo em consideração as 26 empresas que constituem a amostra para as questões 5 e 6, temos:

- 12% das empresas consideram que as alterações das normas de contabilidade e consequente aquisição de softwares contabilísticos foi de alguma forma importante para efetuarem mudanças na Organização. Ainda tendo em conta este cenário, 54% das 26 empresas inquiridas considerou este fator importante, sendo que 35% achou que foi muito importante.
- Quanto às alterações no mercado, 58% das empresas atribuiu muita importância a esse fator, tendo ainda 27% considerado que era importante. Pode-se concluir através desta análise que sem dúvida alguma as alterações que se registaram quer na procura, quer na oferta foram consideradas pela grande maioria das empresas (85%) como um fator de extrema importância para a alteração de medidas de gestão por parte destas. 4% das empresas

afirma que este fator teve alguma importância nas mudanças que ocorreram. Os restantes 19% não atribuíram importância nenhuma a este fator.

- Relativamente às próprias alterações que a estrutura da empresa sofreu, 46% das empresas considera que este foi um fator importante, tendo ainda 31% das empresas inquiridas dado muita importância a este fator. 19% das empresas atribuíram alguma importância e os restantes 4% não atribuíram nenhuma importância a este fator.
- No que diz respeito à importância que as alterações na estratégia da empresa, 50% dos inquiridos referiu que este fator foi importante e 46% considerou muito importante. Tal como aconteceu com as alterações na procura e oferta, também aqui a maior parte das empresas inquiridas (96%) deu extrema importância a este fator. Contudo 4% dos inquiridos não atribuiu importância nenhuma a este fator.
- Analisando o grau de importância que foi atribuído ao fator de maior competitividade, 54% considerou este fator muito importante, sendo que os restantes 46% considerou-o como um fator importante.
- Relativamente à necessidade de as empresas melhorarem a sua eficiência, não houve nenhuma empresa que não considerasse este fator como tendo algum grau de importância. Assim temos 73% das empresas a considerarem este fator como sendo muito importante e 23% a assumi-lo como um fator importante. Os restantes 4% apenas lhe atribuem alguma importância.
- Como último fator apresentado temos as alterações comportamentais dos clientes. Tal como foi visto neste estudo, os clientes estão cada vez mais exigentes, fazendo com que as empresas tenham de ter um especial cuidado. Pode-se verificar através do inquérito que de todas as empresas que afirmaram que sofreram alterações na última década, nenhuma considera que este fator não é importante. Analisando mais detalhadamente, 58% das empresas afirmam que este é um fator muito importante e 38% consideram-no apenas importante. Os restantes 4% afirmam que este fator apresenta alguma importância.

De seguida apresentam-se dois quadros resumo com as percentagens e o número de empresas para cada um dos fatores analisados anteriormente.

	0	1	2	3
Alterações das normas de contabilidade e consequente aquisição de softwares contabilísticos.		3	14	9
Alterações na procura/oferta	3	1	7	15
Alterações na estrutura da empresa	1	5	12	8
Alterações na estratégia da empresa	1		13	12
Maior competitividade			12	14
Necessidade de melhorar a eficiência		1	6	19
Alterações no comportamento dos clientes		1	10	15

Tabela: Número de respostas por fator. Elaboração Própria

	0	1	2	3
Alterações das normas de contabilidade e consequente aquisição de softwares contabilísticos.	0%	12%	54%	35%
Alterações na procura/oferta	12%	4%	27%	58%
Alterações na estrutura da empresa	4%	19%	46%	31%
Alterações na estratégia da empresa	4%	0%	50%	46%
Maior competitividade	0%	0%	46%	54%
Necessidade de melhorar a eficiência	0%	4%	23%	73%
Alterações no comportamento dos clientes	0%	4%	38%	58%

Tabela: Percentagem do grau de importância de cada fator. Elaboração Própria

Através das respostas obtidas à questão número 6 do inquérito, vai ser possível identificar que tipo de técnicas de gestão as empresas têm adotado ao longo da última década.

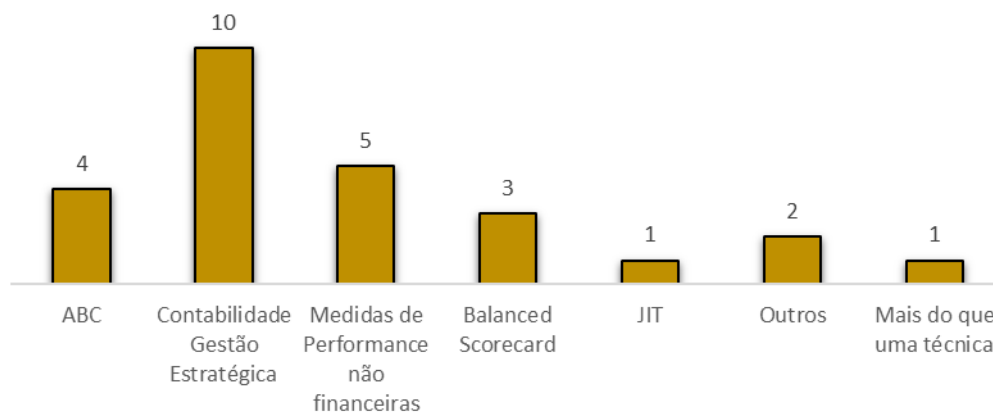
O inquérito permitia às empresas inquiridas escolher mais do que uma técnica de gestão, contudo só houve uma empresa a afirmar que aplicava não uma mas sim três técnicas de gestão.

De acordo com os dados recolhidos, temos:

- 15% das empresas inquiridas adotaram o método ABC;
- 38% optaram por adotar a Contabilidade de Gestão Estratégica;
- 12% adotaram medidas de performance não financeiras;
- 4% adotaram o método Just in time (JIT)
- 8% responderam que adotaram outro tipo de técnicas;
- 4% adotaram mais do que uma técnica, neste caso a Contabilidade de Gestão Estratégica, Medidas de Performance não Financeiras e o Balanced Scorecard.

De seguida, apresentar-se-á o gráfico correspondente aos dados obtidos, com destaque para o número de empresas que decidiram adotar uma determinada técnica.

6. Quais das seguintes técnicas específicas de Controlo de Gestão foi adotada pela sua organização durante a última década?



Fonte: Elaboração Própria

Para a análise da última questão, a amostra populacional será novamente aplicada às 45 empresas que foram inquiridas, visto que a última questão pretende apurar quais são os fatores que as empresas identificam como potenciais inibidores à mudança.

Nesta última questão foram apresentados cinco fatores. Procurou-se saber se os inquiridos concordavam se efetivamente os fatores apresentados são inibidores à mudança. Por outro lado, deixou-se ainda a possibilidade de os inquiridos, acrescentarem outros fatores.

Quadros resumo:

	Concordo	Não Concordo
Decisão tomada por gestores responsáveis	35	10
Custos elevados dos novos softwares de apoio	24	21
Relutância em alterar as práticas e/ou sistema de contabilidade de gestão existentes	24	21
Incapacidade dos trabalhadores para usarem novas práticas e/ou sistemas de Controlo de Gestão	17	28
O controlo de Gestão não ser encarado tão importante comparativamente aos outros sistemas utilizados pela empresa	24	21

Fonte: Elaboração Própria

	Concordo	Não Concordo
Decisão tomada por gestores responsáveis	78%	22%
Custos elevados dos novos softwares de apoio	53%	47%
Relutância em alterar as práticas e/ou sistema de contabilidade de gestão existentes	53%	47%
Incapacidade dos trabalhadores para usarem novas práticas e/ou sistemas de Controlo de Gestão	38%	62%
O controlo de Gestão não ser encarado tão importante comparativamente aos outros sistemas utilizados pela empresa	53%	47%

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com os dados recolhidos, conclui-se que para as empresas inquiridas o maior problema prende-se com a resistência à mudança por parte dos gestores responsáveis, isto é, a própria organização tem medo dos processos que levam à mudança.

Das 45 empresas inquiridas, apenas duas empresas decidiram dar a sua opinião relativamente a outros fatores de resistência. Contudo, os dois fatores referidos, vão de encontro ao fator que a maioria das empresas inquiridas indicou (a decisão tomada por gestores responsáveis). Vejamos, um dos gestores inquiridos respondeu, “A resistência à mudança parte muito das pessoas, tanto ao nível operacional como até mesmo da gerência”, sendo que outro gestor indicou “mentalidades”.

Através destes dois testemunhos/comentários, constata-se que existe um padrão comportamental. Alguns gestores mostram alguma relutância em relação às mudanças. É de salientar que a nova era exige mudanças, pois só assim as empresas podem ser mais competitivas e por conseguinte criarem mais valor.

4.1 Conclusões acerca do Inquérito

Após uma análise detalhada aos dados obtidos através dos inquéritos, conclui-se que 44% das empresas inquiridas se situa no distrito de Lisboa (24%) e no distrito do Porto (20%).

Relativamente à atividade económica desenvolvida pelas empresas, 33% da amostra populacional são agências de viagens. Foi ainda possível verificar através dos CAE que 16% das empresas inquiridas atuam no comércio de veículos automóveis ligeiros, 13% são agentes do comércio por grosso de madeira e materiais de construção e que outros 13% são agentes do comércio por grosso de têxteis, vestuário, calçado e artigos de couro. Pode-se então afirmar que foi possível analisar empresas de todos os setores que Porter definiu como clusters.

Como foi referido anteriormente, este estudo ficou também marcado pela capacidade de se inquirir sobretudo PME's uma vez que 67% das empresas que responderam ao inquérito empregam entre 0 a 9 colaboradores.

No que diz respeito a mudanças na última década, é visível verificar que ainda existe alguma resistência à mudança por parte das empresas inquiridas uma vez que 42% responderam "Não" aquando da pergunta "A sua organização sofreu alterações ao nível do Controlo de Gestão na última década?"

De acordo com o inquérito realizado, foi ainda possível fazer o levantamento dos fatores que são considerados pelas empresas como sendo importantes ou muito importantes para existir a necessidade de mudança. Assim, temos como fatores importantes ou muito importantes:

- As alterações das normas de contabilidade e consequente aquisição de softwares contabilísticos;
- Alterações na procura/oferta;
- Alterações na estratégia da empresa;
- Maior competitividade;
- Necessidade de melhorar a eficiência;
- Alterações no comportamento dos clientes.

Quanto às técnicas que foram adotadas ao longo desta última década, destacam-se entre as opções dadas a escolher:

- ✓ A contabilidade de Gestão Estratégica (adotada por 11 empresas);
- ✓ Medidas de Performance Não Financeiras (adotada por 6 empresas);
- ✓ Método ABC (adotado por 4 empresas);
- ✓ Balanced Scorecard (adotado por 4 empresas).

Por último, como fator de resistência à mudança, 78% dos inquiridos concordam que a tomada de decisões feita pelas chefias é a grande causa desta resistência. Esta análise ganha ainda maior evidência com as afirmações de dois inquiridos que afirmaram que o grande problema é a mentalidade de alguns gestores e que a resistência da mudança parte muito das pessoas, quer ao nível operacional quer ao nível da gerência.

Capítulo 5 – Conclusão

Este estudo teve como objetivo perceber até que ponto ocorreram alterações nos modelos de Gestão ao longo da última década. Através deste objetivo pretendeu-se também perceber quais foram as causas e implicações destas mudanças.

Com recurso a um questionário, foi possível verificar quais as mudanças que ocorreram nas empresas portuguesas na última década.

Neste estudo, também foram apresentadas mudanças que ocorreram em Portugal nos últimos vinte e cinco anos, mudanças essas que foram, em grande parte, as causadoras da necessidade de mudança de estratégias por parte das empresas portuguesas.

Por último, foram ainda apresentados diferentes modelos e sistemas de Gestão por forma a ajudar as empresas a tomarem as melhores decisões de modo a serem capazes de criar mais valor.

Baseando-se noutros, autores, o autor deste estudo dá a sua opinião sobre o modelo de Gestão que deveria ser implementado por todas as empresas, para que consigam criar valor e tornarem-se mais competitivas.

Com este estudo, foi possível concluir que, cada vez mais, as empresas devem ser capazes de se adaptar à nova realidade económica, também designada por “globalização”.

Como foi referido, nos últimos 25 anos ocorreram variadas mudanças no panorama internacional, e conseqüentemente, nacional, o que fez com que as empresas portuguesas sentissem grandes dificuldades para se tornarem competitivas.

A implementação de modelos e sistemas estratégicos, torna-se fundamental para a sobrevivência das empresas, numa primeira fase e, posteriormente, para sua competitividade.

Para o autor deste estudo, antes de a empresa elaborar qualquer tipo de estratégia torna-se imperioso definir a sua visão e missão, pois só assim poderá elaborar estratégias que vão ao encontro dos objetivos delineados.

Quanto ao tipo de estratégias, que as empresas devem de adotar, estas variam consoante o setor e área de negócio de cada empresa. Contudo, na opinião do autor deste estudo, todas as empresas devem implementar uma gestão orçamental que lhes permita orçamentar parâmetros mensais e anuais de vendas e custos. Por outro lado, a gestão orçamental deve estabelecer uma ligação com a contabilidade analítica da empresa de modo a permitir a verificação de possíveis desvios em relação ao que foi projetado. Assim, a empresa também deve utilizar ferramentas de gestão que lhe permita fazer um planeamento e controlo de gestão.

Como foi mencionado ao longo deste estudo, na opinião do autor deste estudo, todas as empresas deveriam implementar o BSC, uma vez que este modelo, concretiza através da visão e da estratégia da empresa um mapa onde estão presentes objetivos e indicadores de desempenho que são organizados através da perspetiva financeira, dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem-crescimento. Através destas quatro perspetivas irá ser possível chegar a um conjunto de estratégias que permitam o crescimento da empresa, a redução de custos ou o aumento da sua produtividade, e assim se tornarem mais competitivas.

O autor deste estudo é da opinião que as empresas devem ser capazes de se distinguirem dos seus concorrentes. Assim, as empresas devem ter a capacidade de identificar quais são os fatores críticos de sucesso que possuem, de modo a serem capazes de gerar uma vantagem competitiva para si mesmas. Como consequência da geração de uma vantagem competitiva, a empresa irá criar valor, fazendo com que os clientes/consumidores no momento da aquisição de um bem/serviço tomem consciência que se optarem por uma determinada “marca”, as suas expectativas não irão ser defraudadas, um vez que sabem exatamente quais são os pontos fortes da empresa que produziu o produto.

Relativamente ao inquérito realizado neste estudo, e como já foi referido, pretendia-se ter uma amostra de pelo menos 100 empresas, contudo apenas 45 empresas aceitaram fazer parte deste estudo. Apesar de não ter a amostra populacional pretendida, pode-se verificar que as empresas inquiridas são PME's, e que a maioria (58%) afirmou ter efetuado alterações no controlo de gestão na última década.

No inquérito elaborado, e mais especificamente através da questão número 5, tentou-se perceber quais foram os fatores mais importantes que levaram à origem da mudança por parte das empresas. O autor deste trabalho baseou-se numa escala de

0 (zero) a 3, sendo que 3 correspondia a um fator muito importante. Escolhendo apenas os fatores que têm uma percentagem superior a 50%, destacam-se como mais importantes os seguintes fatores:

- Alterações na procura/oferta;
- Maior competitividade;
- Necessidade de melhorar a eficiência;
- Alterações no comportamento dos clientes.

Através da análise dos resultados obtidos dos inquéritos, conclui-se que o fator que, efetivamente obrigou as empresas a alterarem as suas estratégias foi, definitivamente, o aumento da competitividade. Pode considerar-se que, foi o aumento da competitividade que deu origem às alterações na procura/oferta, que por sua vez veio a alterar o padrão do comportamento dos clientes.

Quanto à necessidade de as empresas melhorarem a sua eficiência, esta deve-se, sobretudo, ao facto das empresas procurarem cada vez mais um aumento da produção com os mesmos recursos, bem como evitar desperdícios de modo a reduzirem custos.

Por último, é importante salientar que 78% das empresas inquiridas consideram que um dos maiores fatores de resistência a mudança é a tomada de decisão dos gestores responsáveis.

Para o autor deste estudo, os gestores devem ser capazes de alterar esta mentalidade, de modo a evitar a insolvência das suas empresas. Mesmo que os gestores não sejam capazes de implementar modelos ou sistemas de gestão, as empresas têm obrigação de definir a sua visão e missão de modo a que seja mais fácil a definição de objetivos, bem como para a elaboração de estratégias que visem alcançar os objetivos propostos. As empresas devem ainda desenvolver uma gestão orçamental em conjunto com a contabilidade para que exista um maior controlo.

Bibliografia

Ansoff, I. (1965). Corporate strategy. Harmondsworth. Penguin Books

Burns, J., Ezzamel, M. e Scapens, R. (1999), Management Accounting Change in the UK, Management Accounting

Caiado, António C. Pires (2011). Contabilidade Analítica e de Gestão (6ª edição). Áreas Editora

Carvalho, M.S. (2009). Gestão e marketing: para devolver as organizações ao homem (1ª edição). Edições Sílabo.

Day, G. (2001). A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Bookman.

Dias, Álvaro Lopes; Varela, Miguel; Costa, João Lopes (2013) – Excelência Organizacional (1ª edição). Bnomics

Drucker, P. (1954). The practice of management. Harper and Row Publishers

Dubois, B. (2005). Compreender o consumidor (4ª edição). Publicações Dom Quixote

Freire, Adriano (1997). Estratégia – sucesso em Portugal (1ª edição). Editorial Verbo

Geada, Fátima ET AL (2012). Value Balanced Scorecard – Ferramenta para atingir a excelência (1ª edição). Edições Sílabo.

Hunt, S.D. e Morgan, R.M. (1995). The comparative advantage theory of competition. Journal of Marketing

Jordan, Hugues ET AL (2011). O Controlo de Gestão ao serviço da estratégia e dos gestores (9ª edição). Áreas Editora

Kaplan, Robert S. e Norton, David P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review

Kaplan, Robert S. e Norton, David P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press

Kaplan, Robert S. e Norton, David P. (1997). A estratégia em ação. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Campus

Kaplan, Robert S. e Norton, David P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. Harvard Business Review

Kirca, A.H; Jayachandran, S e Bearden, W.O. (2005). Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. Journal of Marketing

Kotler, P. (2000). Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. Editorial Presença

Magalhães, José. Sebenta Contabilidade Analítica de Gestão

Magalhães, José. Sebenta Gestão Estratégica

Magalhães, José. Sebenta Gestão Orçamental

Magretta, Joan (2012). Michael Porter – O essencial sobre estratégia, concorrência e competitividade (1ª edição). Centro Atlântico.

Mateus, Augusto (2013). 25 Anos de Portugal Europeu. Fundação Francisco Manuel dos Santos

Parasuramant, A. (1991). Marketing research. Adisson Wesley Publishing Company

Pillot, Gilbert (1992). O Controlo de Gestão em shémacolor. EdiPrisma

Porter, Michael (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review

Porter, Michael (1980). Competitive strategy. The Free Press

Porter, Michael (1985). Competitive advantage. The Free Press.

Santos, António J. Robalo. (2008). Gestão Estratégica: conceitos, modelos e investimentos. Escolar Editora.

Rosa, Maria; Arnoldi, Marlene (2006) A Entrevista Na Pessoa Qualitativa: Mecanismos Para Validação Dos Resultados, autêntica, Belo Horizonte

Rumelt, R.P. (1974). Strategy, Structure and Economic Performance. Harvard University Press

Teixeira, Sebastião (2005). Gestão das Organizações. (2ª edição). McGraw-Hill

Veríssimo, João Lisboa; Carvalho, Fernando; Coelho, Arnaldo (2007). Introdução à Gestão de Organizações (2ª edição). Vida Económica

Vicente, Célia Cristina da Silva (2008). Estudo da mudança nas práticas de Controlo de Gestão em Portugal

Webgrafia

http://www.ces.pt/download/568/Global_DocSuporte.pdf

http://comum.rcaap.pt/bitstream/123456789/1090/1/NeD115_JoaoFerreiraAmaral.pdf

<http://ecportuguesaeeuropeia.blogspot.pt/2009/12/importancia-das-pmes-para-o-crescimento.html>

<https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/9826>

<https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/11489>

<https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/13326>

<https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/14379>

<https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/18053>

<https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/18090>

<https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/20000>

<https://estudogeral.sib.uc.pt/jspui/handle/10316/21512>

http://www.fadis.org/Dissertacao_Internacionalizacao.pdf

<http://www.fep.up.pt/docentes/coutoviana/avaliacaodepme.pdf>

<http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=1790>

<http://www.iapmei.pt/iapmei-faq-02.php?tema=7>

<http://www.iapmei.pt/resources/download/pme.pdf>

http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdestbou=137483322&DESTAQUESmodo=2

<http://www.publico.pt/economia/noticia/grau-de-abertura-da-economia-portuguesa-ultrapassou-os-80-em-2013-1630130>

<http://www.publico.pt/economia/noticia/numero-de-empresas-exportadoras-aumentou-20-em-dois-anos-1630163>

<http://www.publico.pt/economia/noticia/pistas-para-compreender-o-crescimento-da-economia-1627925>

<http://www.publico.pt/economia/noticia/portugal-esta-a-perder-empresas-de-elevado-crescimento-ha-quatro-anos-consecutivos-1631307>

<http://www.publico.pt/economia/noticia/quase-28-mil-empresas-fecharam-em-2012-e-a-criacao-de-negocios-caiu-116-1581495>

<http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/9198/3/A%20PME%20Portuguesa%20e%20o%20Mercado%20de%20Capitais%20A%20Perspectiva%20do%20Capital%20de%20Risco.pdf>

<http://repositorio.ipcb.pt/handle/10400.11/651>

http://www.urbi.ubi.pt/050712/edicao/284ubi_doutoramento_pmes.htm

Anexos

I.1 - PRINCIPAIS INDICADORES DEMOGRÁFICOS DAS EMPRESAS EM PORTUGAL, 2004-2010

I.1.1 - POR SETOR DE ATIVIDADE ECONÓMICA

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
TAXA DE NATALIDADE DAS EMPRESAS (%)							
Total	13,00	13,36	14,05	15,19	14,35	12,27	11,84
Empresas financeiras	5,06	4,61	5,20	5,86	7,34	6,71	6,98
Empresas não financeiras	13,22	13,60	14,28	15,41	14,50	12,38	11,94
Agricultura e Pesca	9,86	9,13	9,57	9,00	7,78	6,55	6,83
Indústria e Energia	7,19	7,12	7,69	8,02	8,15	6,56	6,24
Construção	10,26	9,99	10,32	12,15	12,04	8,77	8,18
Comércio	9,92	9,80	10,72	10,96	10,82	9,18	8,89
Serviços	17,05	17,71	18,11	19,47	17,82	15,48	14,86
TAXA DE MORTALIDADE DAS EMPRESAS (%)							
						(P ₀)	
Total	10,31	12,05	10,88	12,56	14,83	17,71	x
Empresas financeiras	5,84	8,60	6,84	11,98	12,51	11,38	x
Empresas não financeiras	10,44	12,14	10,98	12,58	14,88	17,85	x
Agricultura e Pesca	7,42	7,86	7,95	8,15	8,95	11,20	x
Indústria e Energia	8,68	10,06	8,05	9,06	10,89	12,73	x
Construção	11,15	12,85	10,58	12,03	14,71	18,31	x
Comércio	9,55	11,54	9,82	11,10	12,55	14,76	x
Serviços	11,34	13,01	12,29	14,16	16,85	20,17	x
TAXA DE SOBREVIVÊNCIA A 2 ANOS (%)							
Total	x	x	58,90	57,36	58,02	52,79	48,74
Empresas financeiras	x	x	68,46	64,12	69,60	62,42	62,76
Empresas não financeiras	x	x	58,79	57,30	57,92	52,70	48,59
Agricultura e Pesca	x	x	69,17	68,77	65,97	61,53	61,85
Indústria e Energia	x	x	66,57	68,27	70,14	65,95	60,13
Construção	x	x	59,99	61,84	62,89	56,56	46,54
Comércio	x	x	61,76	61,37	62,84	59,05	53,96
Serviços	x	x	56,54	54,36	54,85	49,64	46,37
TAXA DE NATALIDADE DAS EMPRESAS COM PELO MENOS 1 PESSOA REMUNERADA (%)							
Total	x	11,14	11,21	11,04	9,98	8,82	9,84
Empresas financeiras	x	11,76	11,78	13,87	12,42	12,02	13,67
Empresas não financeiras	x	11,13	11,21	11,01	9,96	8,79	9,79
Agricultura e Pesca	x	11,52	12,51	11,06	9,01	7,38	10,17
Indústria e Energia	x	6,91	7,19	6,95	6,71	5,78	6,10
Construção	x	10,70	11,00	11,46	9,84	7,87	8,64
Comércio	x	10,74	10,67	10,07	9,06	8,21	9,82
Serviços	x	13,05	12,94	12,89	11,77	10,53	11,13

Fonte: INE, I.1 - Indicadores Demográficos Total Empresas, Empresas 2004-201

Inquérito utilizado

1. Quantos colaboradores emprega a sua empresa?

0-9

10-49

50-249

>250

2. Em qual dos seguintes sectores se encontra a sua empresa?

Comercial

Industrial

Serviços

3. Qual foi o volume de negócios da sua empresa no ano anterior?

[0 - 200.000€[

[200.000€ - 1.500.000€[

> 1.500.000€

4. A sua organização sofreu alterações ao nível do Controlo de Gestão na última década?

Como por exemplo, alterações “formais” nos sistemas e/ou técnicas usadas, ou alterações no uso, e perceções da relevância do Controlo de Gestão.

Sim

Não

Observação: Se respondeu Sim, por favor responda a todas as restantes questões; Se respondeu Não, por favor passe para a questão 7.

5. Relativamente à sua organização, por favor indique a importância dos seguintes fatores nas mudanças ocorridas no Controlo de Gestão durante a última década.

Qualifique as suas respostas da seguinte forma: 0 = sem importância; 1 = Alguma importância; 2 = Importante; 3 = Muito importante

	0	1	2	3
Alterações das normas de contabilidade e consequente aquisição de softwares contabilísticos.				
Alterações na procura/oferta				
Alterações na estrutura da empresa				
Alterações na estratégia da empresa				
Maior competitividade				
Necessidade de melhorar a eficiência				
Alterações no comportamento dos clientes				

6. Quais das seguintes técnicas específicas de Controlo de Gestão foi adotada pela sua organização durante a última década?

a) Custeio baseado nas atividades (CBA ou ABC)

b) Contabilidade de gestão estratégica

c) Medidas de performance não financeiras

d) Balanced Scorecard

e) Just-in-time

f) Outros (Por favor especifique)

7. Relativamente à sua organização, por favor indique se concorda com cada um dos seguintes fatores na resistência de mudança no Controlo de Gestão na última década.

	Concordo	Não Concordo
Decisão tomada por gestores responsáveis		
Custos elevados dos novos softwares de apoio		
Relutância em alterar as práticas e/ou sistema de contabilidade de gestão existentes		
Incapacidade dos trabalhadores para usarem novas práticas e/ou sistemas de Controlo de Gestão		
O controlo de Gestão não ser encarado tão importante comparativamente aos outros sistemas utilizados pela empresa		

Por favor acrescente mais fatores específicos que tenham influenciado fortemente a inibição de mudança no Controlo de Gestão na sua empresa.

Convite às empresas

Bom dia,

André Alexandre Miguel Domingues, aluno de mestrado de Gestão pelo Instituto Superior de Gestão, venho por este meio solicitar à sua empresa a colaboração e participação no inquérito que faz parte da minha tese para a obtenção de mestre.

O inquérito será disponibilizado através de um link e tem a duração máxima de dez minutos.

A temática da tese é, “A importância do uso de ferramentas de gestão para a estratégia e criação de valor das empresas”. O inquérito visa apurar se as empresas que têm feito mudanças ao longo da última década têm consigo criar mais valor em relação às empresas que continuam a resistir à mudança.

No inquérito consta um espaço destinado ao nome da empresa, de modo a permitir-me verificar se as empresas que aceitaram este desafio já responderam.

Saliento que no trabalho final as empresas não são associadas às respostas dadas nos inquéritos.

O inquérito encontra-se em, <https://docs.google.com/forms/d/1c9hvn-b03sSZ-Vmcdylwl9IU9L0hlfI0YfNLOJRc5WI/viewform>

Agradeço a vossa colaboração,

Com os melhores cumprimentos,

André Domingues

Pedido de utilização de inquérito

From: aamdomingues@gmail.com

To: vicente_celia@hotmail.com

Subject: Pedido de acesso a informações da tese

Boa tarde,

Sou aluno de mestrado em Gestão e estou a elaborar a minha tese para a obtenção do grau de mestre.

O motivo pelo qual estou a contactar a Dr.ª Célia Vicente, prende-se com o facto de após uma procura de teses que se enquadrassem no tema que eu vou abordar, ter encontrado a sua tese.

A minha tese está relacionada com a importância do uso de ferramentas de gestão para a estratégia e criação de valor das empresas. Gostaria de saber se é possível usar parte integral ou apenas algumas partes do questionário que a Dr.ª Célia elaborou aquando da dissertação da sua tese. Solicito a sua autorização, não para fazer plágio mas por ter verificado que todas as perguntas constantes no seu inquérito se adequam ao estudo e análise que pretendo investigar.

Caso autorize a utilização do seu inquérito, farei referência ao seu nome aquando da entrega da minha tese.

Agradeço toda a compreensão e colaboração.

Com os melhores cumprimentos,

André Domingues

“Boa tarde André!

Em relação ao seu pedido é claro que autorizo que utilize as questões do meu inquérito fazendo menção na sua bibliografia dessa situação. De qualquer forma, tenha em atenção que o questionário que utilizei também foi uma replicação de um inquérito realizado no Reino Unido pelos professores

Burns, J., Ezzamel, M. e Scapens, R. (1999), Management Accounting Change in the UK, *Management Accounting*, 28-30.

Indico-lhe ainda mais três artigos sobre estas matérias do papel dos contabilistas e do envolvimento destes na estratégia das empresas:

Scapens, R., Ezzamel, M., Burns, J. e Baldvinsdottir, G. (2002), *The Future Direction of UK Management Accounting Practices*, CIMA, London;

Fern, R. e Tipgos, M. (1988), Controllers as business strategists: a progress report, *Management Accounting*, 69, 25-29 e Bhimani, A. e Keshtvarz, M. H. (1999), British management accountants: strategically oriented, *Journal of Cost Management*, 13, 25-31.

Bom trabalho, cumprimentos Célia Vicente “