

**Instituto Politécnico de Setúbal**



**Escola Superior de Ciências Empresariais**

# **Perceção e Aplicação dos Modelos de Gestão Estratégica pelos Gestores de Topo**

Orlando Pedro Palhais do Peso

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de

**MESTRE EM Ciências Empresariais – Gestão de PME**

Orientadora: Professora Doutora Maria Dulce da Costa Matos Coelho

Setúbal, 2015

---

## Acrónimos

- AE – Autoeuropa
- BCG – Boston Consulting Group
- BI – Business Intelligence
- BSC – Balance Scorecard
- CEO – Chief Executive Officer
- CRM – Customer Relationship Management
- EUA – Estados Unidos América
- HSE – Higiene Segurança e Ergonomia
- KPI – Key Performance Indicator
- PIB – Produto Interno Bruto
- PME – Pequena Média Empresa
- RH – Recursos Humanos
- TPS – Toyota Production System
- UPS – United Parcel Service
- VSM – Value Stream Mapping
- VW - Volkswagen
- WMS – Warehouse Management System

---

---

## Agradecimentos

Para a apresentação desta dissertação foi importante a compreensão e suporte de várias pessoas às quais agradeço.

À minha família, por todo o apoio para que a disponibilidade de tempo para a elaboração desta dissertação fosse possível, acreditando sempre que conseguiria concluir a mesma ainda que tenham diversas situações dificultado a mesma.

À Professora Doutora Dulce Matos, pela sua disponibilidade, na orientação, encaminhamento, e direcionamento, bem como a sua total disponibilidade e análise dos resultados permitindo-me alcançar os meus objetivos, o meu agradecimento.

Aos amigos que contribuíram com informação, tempo e contactos, e acima de tudo a enorme fonte de motivação e alegria.

Obviamente às empresas que permitiram a elaboração deste trabalho de investigação, disponibilizando informação e tempo, os meus sinceros agradecimentos.

Em concreto o Engenheiro Alexandre Freitas, Diretor Geral da Faurecia Sistemas de Interior, antigo colega de trabalho, uma pessoa com um elevado *Know How* que gere o futuro de uma empresa de referência a nível nacional e mundial.

Ao Engenheiro Fernando Oliva, Diretor Geral da Schnellecke, um estratega com uma difícil missão na direção de uma empresa em busca de crescimento sustentado.

Por fim ao Doutor Reis Pinto, Diretor Geral da GEFECO Portugal, um mentor com uma visão muito característica da gestão de empresas.

Em resumo, à família, amigos, colegas, e a todos os que direta ou indiretamente contribuíram, o meu agradecimento por toda a motivação e suporte.

---

## Resumo

Os Modelos de Gestão Estratégica ao dispor das empresas, tais como os modelos McKinsey, Porter, Ansoff ou BCG, à semelhança de muitos outros, são fundamentais para a tomada de decisão das empresas, nos mais diversos setores de atividade.

A adoção dos diversos modelos de gestão é reconhecida como um suporte essencial à tomada de decisão das empresas.

Este estudo tem como objetivo avaliar o conhecimento, por parte dos gestores de topo dos respetivos modelos de gestão e em que medida os mesmos estão a ser utilizados para definir o posicionamento estratégico das empresas, ou se os gestores de topo se suportam de outros modelos de gestão.

Com vista à materialização deste objetivo, foi efetuada uma revisão bibliográfica, seguida de um estudo empírico, com base em entrevistas relacionando a perceção e utilização dos respetivos modelos de gestão.

Esta investigação pretende demonstrar o papel dos modelos no posicionamento e diferenciação das empresas, relacionando o mesmo com a performance e vantagem competitiva.

Palavras-chave: Gestão Estratégica, Gestão do conhecimento, Performance e Vantagem Competitiva, Estratégia Empresarial.

---

---

## **Abstract**

The models of Strategic Management at the disposal of the companies such as McKinsey, Porter, Ansoff or BCG Models, will like many others, be fundamental to the take of decision of enterprises in various activity sectors.

The adoption of the various management instruments are recognized as an essential support to the take of decision of the companies.

This study aims to evaluate the knowledge of the top managers, regarding this models and to what extent they, are being used to define the company market strategy, or if in fact the top managers use other management models.

In order to materialize this goal, a literature review was conducted, followed by an empirical study, based on interviews relating the use and perception of this strategic management models.

This research demonstrates the role of models in positioning and differentiation of the companies, in regarding to the performance and competitive advantage.

Keywords: Strategic Management, Knowledge Management, Performance and Competitive Advantage, Business Strategy.

---

---

## Índice Geral

<b>CAPÍTULO 1 – APRESENTAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 Enquadramento.....	1
1.2 Problema a Investigar .....	3
1.3 Objeto de Estudo .....	3
1.4 Objetivos de Estudo .....	3
1.5 Contributos Esperados da Investigação .....	4
1.6 Estrutura da Dissertação .....	4
<b>CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>5</b>
2.1 Gestão .....	5
2.1.1 Gestão do Conhecimento .....	7
2.2 Tipos de Estratégia .....	8
2.3 Meio Envolvente Contextual.....	10
2.4 Meio Envolvente Transacional .....	11
2.5 Modelos de Gestão Estratégica.....	11
2.5.1 Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter .....	12
2.5.2 Matriz de Ansoff.....	13
2.5.3 Matriz BCG .....	14
2.5.4 Matriz GE / McKinsey .....	15
2.5.5 Metodologias de Suporte aos Modelos de Gestão.....	17
2.6 Utilização dos Modelos de Gestão Estratégica.....	18
<b>CAPÍTULO 3 – ESTUDO EMPÍRICO</b> .....	<b>21</b>
3.1 Quadro conceptual.....	21
3.2 O Estudo Proposto.....	22
3.3 Metodologia preconizada .....	23
3.3.1 Método Escolhido .....	23
3.3.2 Instrumentos de recolha de dados.....	25
3.3.3 Análise de conteúdo .....	28
3.4 Estudo de caso .....	28
3.4.1 Análise descritiva das empresas de amostra .....	28
3.4.1.1 Características das empresas de amostra .....	29
3.4.1.2 Perfil dos Inquiridos .....	31
3.4.2 Processamento de dados .....	32
3.4.2.1 Entrevistas.....	32

---

3.4.2.2 Documentação Obtida .....	36
3.4.2.3 Observação direta .....	36
<b>CAPÍTULO 4 – DISCUSSÃO E CONCLUSÕES .....</b>	<b>38</b>
4.1 Principais conclusões .....	38
4.2 Contribuição do estudo .....	41
4.3 Limitações do estudo .....	41
4.4 Sugestão para investigação futura .....	41
<b>APÊNDICE 1 – APOIO TEÓRICO GUIÃO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>43</b>
<b>APÊNDICE 2 – GUIÃO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>46</b>
<b>APÊNDICE 3 – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTAS .....</b>	<b>49</b>
Entrevista ao CEO da Faurecia.....	49
Entrevista ao CEO da Schnellecke.....	56
Entrevista ao CEO da GEFCO .....	65
<b>APÊNDICE 4 – SINOPSES DAS ENTREVISTAS .....</b>	<b>72</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>80</b>

---

---

## Índice de Figuras

Figura 1 – <i>Etapas processo de planeamento</i> .....	6
Figura 2 – <i>Hierarquia da Estratégia</i> .....	9
Figura 3 – <i>Modelo das Forças Competitivas de Porter</i> .....	12
Figura 4 – <i>Modelo de Ansoff</i> .....	13
Figura 5 – <i>Matriz BCG</i> .....	15
Figura 6 – <i>Matriz de McKinsey</i> .....	17
Figura 7 – <i>Fontes de Vantagem Competitiva</i> .....	19
Figura 8 – <i>Modelo conceptual</i> .....	22

---

# Capítulo 1 – Apresentação da Investigação

O objetivo deste capítulo passa por disponibilizar uma visão global e de uma forma resumida do conteúdo desta investigação, estabelecendo o seu enquadramento, delimitando contextos bem como salientando os aspetos mais marcantes, tendo como objetivo estudar o conhecimento e adoção de instrumentos de gestão diversos, por parte da gestão de topo das empresas consideradas no estudo.

Após uma descrição do “estado de arte” relativamente ao nível de adoção destes mesmos instrumentos de gestão, irá definir-se o problema a investigar, bem como o objeto e objetivos desta investigação.

Neste capítulo serão ainda apresentados os contributos teóricos e práticos esperados na realização desta dissertação, e para terminar, apresentar-se-á a estrutura da investigação.

## 1.1 Enquadramento

A atual conjuntura económica realça a pertinência do estudo do tema em questão pois não se trata de uma situação específica de Portugal mas sim a nível mundial, embora se consiga perceber a dificuldade das empresas portuguesas em subsistir a esta conjuntura.

Aqui, existe um papel preponderante dos gestores que se tem de sustentar nos diversos instrumentos de gestão para estabelecer as suas estratégias, conseguindo disponibilizar ao mercado os seus produtos e ou serviços de forma competitiva por via da otimização dos seus recursos internos e redução dos seus custos diretos e indiretos.

De acordo com um estudo realizado em 2014 pelo Instituto Nacional de Estatística, em 2012 existiam menos 4,4% de empresas do que ano anterior e à exceção das sociedades exportadoras, nesse mesmo ano existiu uma contração da atividade económica das empresas nacionais.

Por via da literatura identificada para o tema podemos verificar que existem diversas ferramentas para apoiar a tomada de decisão dos gestores nas suas organizações. Algumas PME Portuguesas já trabalham com algumas destas ferramentas de gestão, normalmente empresas pertencentes a grupos multinacionais, permitindo a estas uma maior projeção no mercado global, sendo que as micro e pequenas empresas por via da considerável escassez de competências de gestão em Portugal ainda não trabalham com tais ferramentas, de acordo com o estudo do IAPMEI.

Como suporte às ferramentas de gestão não se pode deixar de referir a importância e o papel das tecnologias de informação ao dia de hoje, que permitem suportar toda a comunicação e recolha de informação. As Tecnologias de Informação são reconhecidas como pontos-chave das economias, suportando as diversas ferramentas de gestão, funcionando de algum modo como se de uma ferramenta estratégica se tratasse também, modificando a própria estrutura de mercado e

---

produção, com efeito direto nas estratégias competitivas (Obra *et al*; Peansupap e Walker, 2005; Damaskopolos e Evgeniou, 2003), suportando assim os gestores nas tomadas de decisões estratégicas de alto nível.

A realidade atual dos mercados por via da crescente globalização caracteriza-se por uma complexa rede de processos onde as atividades locais e globais se encontram ligadas entre si, onde a concorrência é bastante forte e a informação permite às empresas que melhor a processem, mais facilmente corrijam as suas estratégias perante a sua cada vez mais forte e aguerrida concorrência. Em virtude da crescente globalização, a rentabilidade das empresas tem vindo gradualmente a diminuir, bem como os fatores diferenciadores dos produtos ou serviços prestados pelas empresas aumentado, por inerência da competição, pelo fator preço (Marques, 2003).

As inovações e a gestão do conhecimento são determinantes para as empresas aumentarem a sua vantagem competitiva perante a concorrência, tornando-se um fator crítico de sucesso de muitas organizações (Porter, 2001; Tiago *et al*,2007).

A gestão de topo apresenta um papel preponderante na definição da estratégia da empresa, bem como na adoção dos instrumentos de gestão pois a adoção dos mesmos resulta da forma como estes são encarados pela gestão de topo.

Não é sequer questionável que a utilização de instrumentos de gestão se tornou essencial ao dia de hoje, contudo na realidade dos pequenos negócios é notória a dificuldade em identificar os instrumentos de gestão adequados por parte dos administradores, isto é, a gestão de topo das PME.

Existem diversas soluções e técnicas simples e de baixo custo, que podem e devem ser adotadas pelas empresas em geral, qualquer que seja o ramo de atividade. Várias ferramentas podem aumentar a produtividade da empresa, e com isso gerar maior valor agregado ao cliente, melhorar a qualidade dos produtos, satisfação para o cliente e gerar rentabilidade.

Um fator que contribui para que as empresas encontrem soluções através das diversas ferramentas, independentemente da área de atividade em que se enquadram é, o facto das mesmas terem colocado de parte a organização das empresas tradicionais, isto é, empresas que são organizadas por estruturas pesadas, formatadas em modelos ultrapassados, baseados na Revolução Industrial, com a ênfase no aspeto interno, e ignoram que a empresa é um conjunto de processos, voltados ao atendimento das necessidades dos clientes, segundo WOOD JR (2001).

---

## 1.2 Problema a Investigar

É possível verificar que, a maioria da literatura disponível nesta área considera que a adoção destes modelos permite às empresas, por via da sua melhor leitura do mercado tanto interno como externo, criar uma vantagem competitiva relativamente a sua concorrência. Ainda assim é notório o défice empresarial no que diz respeito a competências de gestão, sendo tal particularmente visível no contexto empresarial Português, de acordo com estudo de caso de IAPMEI.

Neste sentido, o objetivo desta investigação é obter resposta às seguintes questões: Avaliar o conhecimento por parte dos gestores de topo dos respetivos modelos de gestão e em que medida os mesmos estão a ser utilizados para definir o posicionamento estratégico e se os mesmos se suportam de outros modelos.

Como resposta à questão de investigação chegou-se à escolha do tema de estudo – **Perceção e Aplicação dos Modelos de Gestão Estratégica pelos Gestores de Topo**

Para obter resposta à questão de partida será considerada, informação recolhida das três empresas alvo de estudo, uma do distrito de Setúbal ligada à vertente de produtos, outra do distrito de Lisboa ligada à vertente de serviços e uma terceira do distrito de Setúbal, que disponibiliza produtos e serviços.

## 1.3 Objeto de Estudo

Como objeto de estudo empírico aqui apresentado foram consideradas três empresas com distintas áreas de negócio: uma na vertente de produção, sendo um dos principais fornecedores de componentes para a indústria automóvel e fornecedor de primeira linha da VW Autoeuropa em Palmela; um prestador de serviços logísticos, que se constitui como um dos principais *players* do mercado nacional e internacional; e, por fim, um prestador de serviços logísticos mas também produtor no setor metalomecânico.

A escolha destas empresas passou pela facilidade de contacto com as mesmas e garantia de obtenção de dados realistas, bem como pelo considerável volume de negócio das mesmas, onde a utilização de modelos de gestão poderá ter uma maior influência na performance e vantagem competitiva das empresas.

## 1.4 Objetivos de Estudo

Como principal objetivo desta investigação, pretende-se identificar onde existe maior relevância no que diz respeito à utilização dos vários modelos de gestão, bem como se os mesmos são utilizados pelos gestores de topo em termos estratégicos.

---

Para tal, proceder-se-á a uma análise descritiva e comparativa da informação recolhida das três organizações, através de um estudo exploratório.

### **1.5 Contributos Esperados da Investigação**

Por via desta investigação procura-se promover a interligação entre a estratégia e os respetivos modelos de gestão, com o respetivo contributo tanto a nível teórico como a nível prático. O objetivo principal passa por aumentar o conhecimento neste domínio das ciências empresariais e, em termos práticos, potenciar a melhoria do desempenho das empresas.

Em termos teóricos, o estudo procura esclarecer o conhecimento e utilização dos referidos modelos de gestão estratégica, como por exemplo das estratégias genéricas competitivas de Porter (1985), bem como clarificar a relação direta entre a utilização dos mesmos e a definição da estratégia das empresas.

### **1.6 Estrutura da Dissertação**

A dissertação encontra-se dividida em quatro distintas partes. Na primeira parte procura-se efetuar o enquadramento e apresentação da investigação (capítulo 1), tal será sucedida de uma revisão da literatura que servirá de suporte teórico ao estudo empírico (Capítulo 2). Na terceira parte de estudo será apresentada a metodologia da investigação bem como a definição do quadro conceptual (Capítulo 3). A quarta parte apresenta os resultados e conclusões do respetivo estudo empírico, onde se caracterizarão as empresas em estudo (Capítulo 4), bem como a discussão dos resultados obtidos e suas respetivas conclusões e limitações avançando com temas para investigações futuras.

---

## Capítulo 2 – Revisão da Literatura

O objetivo deste capítulo passa por, com base na bibliografia selecionada, apresentar um resumo no que diz respeito à utilização dos diversos instrumentos de gestão, mais em particular nas temáticas relevantes para o estudo, temáticas estas que estão na base do modelo de investigação a ser utilizado.

Encontra-se estruturado em diferentes secções, na primeira é efetuada a abordagem da gestão em concreto da gestão do conhecimento, a segunda secção aborda os diferentes tipos de estratégia, em seguida na terceira secção efetua-se uma síntese relativamente ao meio envolvente contextual, na quarta secção é explorado o meio envolvente transacional, a quinta secção tem como objetivo apresentar os principais modelos de gestão considerados, a sexta secção pretende apresentar algumas vantagens da utilização de respetivos modelos, por fim na sétima secção é abordado o desempenho empresarial apresentando para o efeito estes conceitos.

### 2.1 Gestão

A noção de gestão evoluiu consideravelmente nos últimos anos. Quando há alguns anos se olhava para a gestão considerava-se a mesma como um trabalho rotineiro composto por modestos segundos planos. Atualmente é visto como uma realização de atos criativos aos mais diversos níveis, em toda a organização, independentemente do tipo de organização.

Peter Drucker, nas palavras de Baranger (1993), define gestão como a decisão racional e informada, tornando precisos os objetivos a atingir, selecionando e acionando os meios para que tal aconteça. A gestão é a utilização de modo eficiente dos recursos (humanos e materiais) disponíveis ou angariáveis, tendo em vista a realização dos objetivos da organização, e desenvolve-se através de um processo que abrange o exercício de determinadas funções, suportadas por um conjunto diversificado de comportamentos que integram o papel dos gestores. Chega-se assim ao conceito de 'gerir' como a otimização do funcionamento das organizações através da tomada de decisões apoiadas na informação relevante com vista ao seu desenvolvimento e à satisfação dos interesses dos seus *stakeholders*. No fundo, 'gerir' é ir além de fazer bem, é fazer as coisas certas de uma forma eficiente.

Por forma a tomar a decisão racional e informada, Baranger (1993) define uma série de etapas que compõe o processo de planeamento. Assim, de uma forma resumida, podemos definir em diferentes etapas como descrito na figura 1.

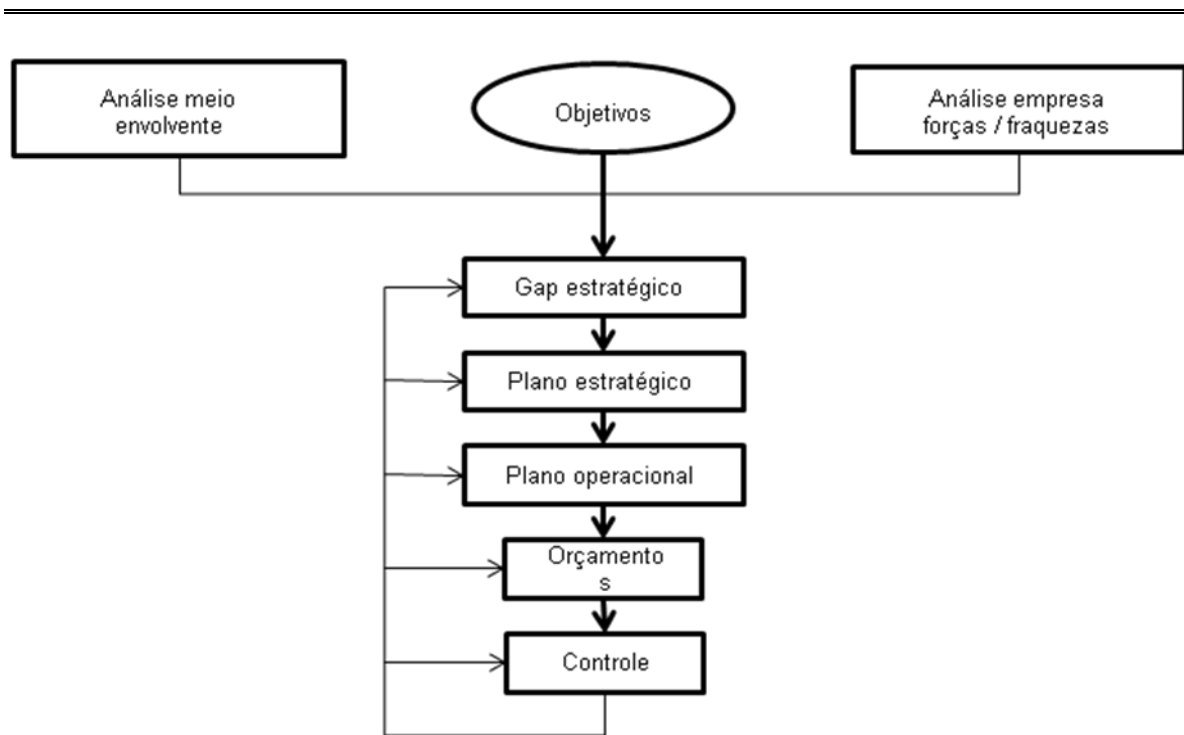


Figura 1 – Etapas processo de planejamento

Fonte: P. Baranger *et al* (1993, pág. 65)

De acordo com P. Baranger (1993), transformando as etapas do processo de planejamento acima referenciadas numa análise mais exhaustiva e que permite perceber mais concretamente as várias etapas do processo de gestão das empresas e organizações apresentam-se da seguinte forma:

- Definição de centros de atividade estratégica, os pares produtos-mercados;
- Formulação da missão da empresa;
- Determinação dos objetivos quantitativos e qualitativos;
- Escolha da carteira de atividades;
- Análise do meio envolvente;
- Avaliação dos recursos;
- Estudo do desvio de planejamento;
- Formulação da estratégia e das políticas;
- Avaliação da estratégia e das políticas;
- Escolha da estratégia e da política;
- Elaboração dos programas, planos e orçamentos;

---

No processo de planeamento são efetuadas duas distintas análises uma a análise externa, nomeadamente a análise da procura e oferta da concorrência, a análise sociopolítica, análise económica e ambiental. A outra a análise interna, o marketing, a produção, as finanças da empresa bem como o pessoal e organização num todo.

A estratégia designa uma escolha de critérios de decisões ditas estratégicas porque visam orientar de modo determinante e para o longo prazo as atividades e estruturas da organização (Tabatoni e Jarniou, 1975, p.66).

As orientações estratégicas das organizações podem ser consideradas tendo em conta alguns fatores, nomeadamente, a especialização, a dominação global ao nível de custos, a diferenciação ou de concentração da atividade, a integração, a diversificação ou a internacionalização.

Para suporte a todas as etapas do processo de gestão acima descritas é essencial a compreensão e gestão do conhecimento global como em seguida se descreve.

### **2.1.1 Gestão do Conhecimento**

A gestão do conhecimento é um processo com história, pois no passado a sabedoria dos negócios de família passava de pais para filhos, de artesãos para aprendizes, e através de trocas de experiências entre colegas.

Segundo Porter (1980) cit in Freire (1997), esta gestão do conhecimento traduz-se na forma como dentro da organização se orientam os processos com vista à redução do tempo de resposta dos intervenientes. De uma forma concisa, a gestão do conhecimento refere-se a uma ação estratégica de criação de processos que identificam, capturam e alavancam o conhecimento.

Tendo em conta a atual conjuntura económica nacional mas também mundial, o rápido acesso a conhecimento torna-se uma mais-valia para as organizações (Tiago *et al*, 2007), este conhecimento assume clara vantagem no mundo atual na medida em que tal se transforma numa vantagem competitiva duradora (Nonaka e Takeuchi, 2004). É importante que os gestores considerem necessário o desenvolvimento das capacidades de conhecimento humano, na medida em que o mesmo se transforma na maior fonte de vantagem competitiva para as organizações.

Esta gestão do conhecimento baseia-se no desenvolvimento dos recursos das organizações de forma eficiente com vista à melhoria da capacidade da empresa (Tiago *et al*, 2007). As empresas com maior conhecimento e informação, possuem deste modo um conhecimento mais abrangente dos seus fornecedores, clientes, mercados e concorrentes, permitindo às organizações deste modo efetuar de um modo mais sustentado a sua análise estratégica. Esta pesquisa de

---

informação por parte das empresas faz parte do processo em que se enquadra o meio envolvente (Carneiro et al, 2000).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2004), o conhecimento pode-se dividir em duas formas, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito, sendo que os dois são complementares, no caso do primeiro falamos de um conhecimento mais tangível, que se adquire, podendo ser partilhado, transmitido de forma sistemática, por via de documentos por exemplo.

No caso do conhecimento tácito o mesmo já reflete perspetivas pessoais, crenças, experiências, intuições, sendo difícil de ser codificado, ou seja sendo expresso por palavras. Na sua essência é prático e geralmente advém de uma vasta experiência.

A aplicação do conhecimento é para as empresas essencial, desde que seja devidamente aplicado, as empresas que mais rapidamente e eficazmente adquirirem, processarem e aplicarem o conhecimento face aos seus concorrentes poderão criar mais facilmente vantagem competitiva face à sua concorrência (Chang *et al*, 2006).

## **2.2 Tipos de Estratégia**

Quando da definição de objetivos estratégicos de uma organização os mesmos têm como base o meio envolvente da empresa e suas competências, relativamente à concorrência, aferindo se os mesmos se encontram enquadrados com a missão e visão da empresa. No fundo, passa por encontrar as estratégias adequadas e elaborar um plano formal, completo e integrado, de forma a garantir que os objetivos básicos da empresa sejam alcançados.

Os objetivos são por isso os resultados finais de atividade planeada. Devem ser declarados como verbos de ação que digam o que está a ser realizado e quantificados se possível. A realização dos objetivos corporativos deve resultar no cumprimento da missão da empresa. Com efeito, isto é o que a sociedade dá de retorno quando a empresa faz um bom trabalho em cumprir a sua missão.

De acordo Wheelen & Hunger (2012), o termo objetivo é muitas vezes usado de forma intercambiável com a meta a longo prazo, sendo necessário diferenciar os dois termos. Em contraste com um objetivo, uma meta trata-se de uma declaração do que se quer realizar, sem quantificação do que é para ser alcançado e não há critérios de tempo para a conclusão. Por exemplo, uma simples declaração de "aumento rentabilidade" é portanto, uma meta, não um objetivo, porque não indica o lucro que a empresa pretende atingir no próximo ano. Um bom objetivo deve ser orientado para a ação e começar com a palavra "para". Um exemplo de um objetivo é "para aumentar a rentabilidade da empresa em 2016 em 10% em relação a 2015."

Segundo Wheelen & Hunger (2012), algumas áreas onde as empresas podem definir os seus objetivos/metasp são:

- 
- Rentabilidade (lucro líquido)
  - Eficiência (custos reduzidos, etc.)
  - Crescimento (aumentar os ativos, vendas, etc.)
  - A riqueza dos acionistas (dividendos, mais valorização do preço das ações)
  - Utilização de recursos (ROE ou ROI)
  - Reputação (sendo considerada uma empresa de “topo”)
  - Contribuições para os empregados (segurança no emprego, salários, diversidade)
  - Contribuições para a sociedade (impostos pagos, participação em instituições de caridade, fornecendo um produto necessário ou serviço)
  - Liderança de mercado (quota de mercado)
  - Liderança tecnológica (inovações, criatividade)
  - Sobrevivência (evitar falência)
  - Necessidades pessoais da gestão de topo (usando a empresa para fins pessoais, tais como o fornecimento de empregos para parentes)

De acordo com Wheelen & Hunger (2012), a típica empresa de negócios geralmente considera três tipos de estratégia: corporativa, negócio, e funcional, como apresenta a figura 2.



Figura 2 – Hierarquia da Estratégia

Fonte: Wheelen & Hunger (2012, pág. 20)

---

A **Estratégia corporativa** descreve a direção de uma empresa em termos da sua atitude geral, em direção ao crescimento e à gestão dos seus vários negócios e linhas de produtos. As estratégias corporativas inserem-se dentro das três principais categorias de estabilidade, crescimento e contenção.

A **Estratégia de Negócios** geralmente ocorre em unidades de negócio ou a nível de produto, e privilegia a melhoria da posição competitiva dos produtos ou serviços de uma empresa na indústria ou segmento de mercado específico servido por essa unidade de negócio. As estratégias de negócios podem-se subdividir dentro das duas categorias gerais, competitiva e de cooperação.

A **Estratégia Funcional** é a abordagem adotada por uma área funcional para alcançar os objetivos e estratégias da unidade corporativa e de negócios, maximizando a produtividade dos recursos. Preocupa-se com o desenvolvimento e com a consolidação de uma competência distintiva para fornecer uma empresa ou unidade de negócios com uma vantagem competitiva. Exemplos de estratégias funcionais de pesquisa e desenvolvimento (P&D) são seguimento tecnológico (imitação dos produtos de outras empresas) e liderança tecnológica (uma inovação pioneira).

A hierarquia da estratégia é um agrupamento de tipos de estratégia por nível na organização. Hierarquia de estratégia é a inclusão de uma estratégia dentro de outra para que se complementem e apoiem mutuamente. As Estratégias funcionais apoiam as estratégias de negócios, que por sua vez, apoiam a estratégia (s) corporativa (s). Assim, muitas empresas não têm formalmente declarados os seus objetivos. Muitas vezes, a única maneira de identificar estratégias implícitas de uma empresa é olhar não para o que a administração diz mas sim para o que esta faz. As estratégias implícitas podem ser derivadas de políticas corporativas, os programas aprovados e orçamentos autorizados, sendo que os programas e divisões favorecidos por aumentos de orçamento por conta de gestores que são considerados para rápida promoção onde a empresa coloca o seu dinheiro e a sua energia, segundo Wheelen & Hunger (2012).

### **2.3 Meio Envolve Contextual**

O meio envolvente contextual refere-se a um conjunto de elementos externos à organização mas que têm influência sobre a sua atividade e o seu desempenho devendo, por isso, ser tidas em consideração quando da fixação de objetivos organizacionais e quando da adoção de estratégias e políticas de atuação. O meio envolvente contextual é constituído por um conjunto de variáveis que podem ser integradas em quatro contextos distintos, económico, sociocultural, político-legal e tecnológico, segundo Freire (1997).

O **contexto económico** reflete a situação económica e determina as trocas de bens e serviços, dinheiro e informação na sociedade, cujos principais indicadores são Taxas de Cambio, Taxas de Juros, PIB, entre outros.

---

O **contexto sociocultural** analisa os valores, costumes, tradições da sociedade, estilos de vida, nível educacional, taxas de analfabetismo, taxas de natalidade, composição étnica e os sistemas de trabalho, entre outros.

O **contexto político-legal** tem em conta a situação política e princípios legais e condiciona a alocação de poder e providencia o enquadramento legal da sociedade.

O **contexto tecnológico** tem em conta o progresso técnico da sociedade e condiciona as inovações ao nível dos processos e produtos, entre outras.

## 2.4 Meio Envolve Transacional

Por outro lado encontramos o meio envolvente transacional que é constituído por todos os agentes e fatores que interagem diretamente com a indústria em que a empresa atua” (Freire; 1997; p.72). Os principais elementos que compõem o meio envolvente transacional de qualquer organização são:

**Cientes** - representam os consumidores atuais e potenciais dos bens e serviços oferecidos pelo setor; em conjunto constituem o mercado ou a procura.

**Concorrentes** - correspondem aos competidores atuais ou potenciais, bem como produtores de produtos ou serviços substitutos (que satisfazem as mesmas necessidades do mercado); em conjunto, constituem a indústria ou a oferta.

**Fornecedores** - representam os agentes económicos que prestam serviços ou vendem produtos ou serviços ao setor; incluem-se os fornecedores de matérias-primas, de energia, de máquinas e equipamentos, de serviços de *outsourcing*, entre outros.

**Comunidade** - são organizações, indivíduos e fatores que partilham recursos e têm interesses direta ou indiretamente relacionados com o mercado e a indústria, ou cuja atuação interfere com o desempenho da organização; incluem-se neste grupo os sindicatos, a comunicação social, as organizações financeiras, entre outras.

## 2.5 Modelos de Gestão Estratégica

Os modelos de gestão disponíveis para suportar as empresas permitem modificar os processos das empresas, alterando o seu posicionamento, dinamizando o seu negócio. A adoção destes modelos de gestão permitem às empresas definir estrategicamente o seu mercado alvo, o posicionamento do mesmo bem como o correto produto ou serviço a disponibilizar, bem como melhorar os seus processos e procedimentos internos com vista a serem mais eficazes e eficientes.

---

### 2.5.1 Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter

É complexo para uma empresa concorrer oferecendo um superior desempenho em todas as dimensões competitivas (custo, qualidade, flexibilidade, inovação), devendo a mesma proceder à definição de prioridades competitivas, segundo Porter (1979).

Para Porter (1979) existe outra análise da empresa ao nível do processo produtivo que é necessária fazer e que passa pela classificação “Complexidade/Incerteza”, ou seja quando se fala de complexidade refere-se à variedade de produtos e componentes existente nos processos da organização, relativamente à incerteza, é variação do contexto em tempo, ou seja, é volume e variedade de produtos existentes na empresa ao longo do tempo.

A análise do ambiente que rodeia a organização é extremamente importante, bem como as alterações que sofre. Como estamos em constante mudança, torna-se extremamente importante identificar ameaças e oportunidades e interpretar a informação retirada desta análise, de forma a enquadrar o ambiente com escalas, isto é, se estamos a referir-nos a um ambiente geral ou se por outro lado nos estamos a referir a um ambiente específico.

Para além da análise dos fatores mais importantes e enquadrados nestes dois ambientes, torna-se de extrema importância analisar o setor em que a organização está inserida e neste sentido torna-se essencial conhecer as cinco forças competitivas de Michael Porter, pois foca-se num contexto de escassez de recursos, internacionalização e constantes mudanças sociais e técnicas, segundo Porter (1979).

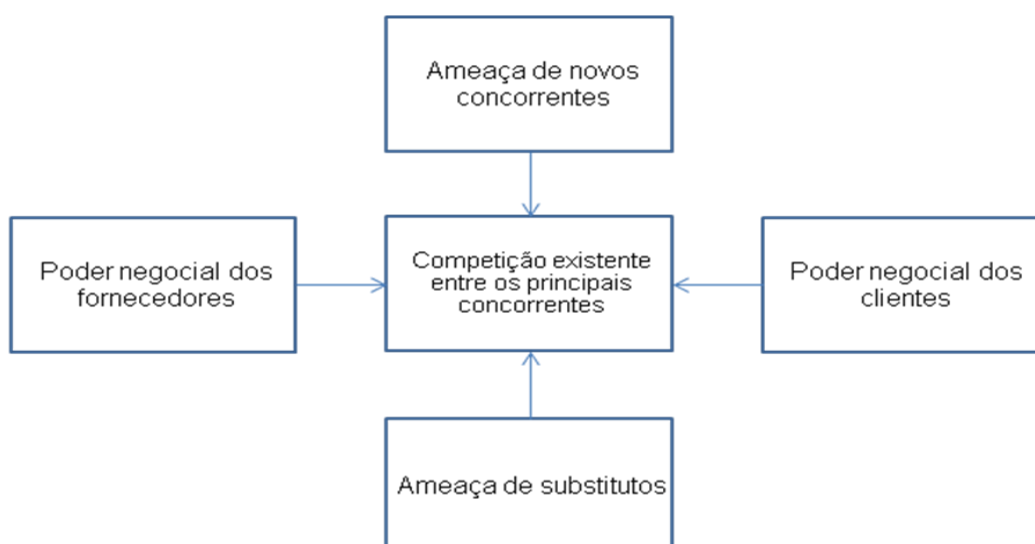


Figura 3 – Modelo das Forças Competitivas de Porter

Fonte: Adaptado de Porter (1980, pág. 67)

---

De acordo com este modelo, temos cinco forças competitivas que são determinantes no interesse do setor de atividade. A saber, o grau de rivalidade entre os atuais concorrentes, o poder negocial dos clientes, o poder negocial dos fornecedores, a ameaça de novos concorrentes e ameaça de produtos substitutos.

### 2.5.2 Matriz de Ansoff

De acordo com, Igor Ansoff na década de 50 as organizações passaram a preocupar-se com o ambiente.

A Matriz de Ansoff é um modelo de apoio ao planeamento estratégico que tem por base a expansão e diversificação empresarial, através de uma sequência de decisões. De acordo com Freire (1997), as empresas podem tomar decisões com base nos seguintes pressupostos:

- A expansão ou redução do número de produtos e serviços oferecidos;
- A expansão ou redução dos segmentos de mercado servidos;

Podemos sintetizar as quatro opções estratégicas na Matriz de Ansoff e obter as opções de escolha para uma organização:

**Penetração no Mercado:** a organização continua a atuar nos mesmos segmentos e com os mesmos produtos/serviços mas tenta aumentar o seu volume de vendas através do aumento de quota de mercado e/ou da frequência de utilização.

**Extensão do Produto:** a organização desenvolve novos produtos/serviços ou aumenta a gama dos já existentes, mas dirigida aos mesmos segmentos de mercado.

**Extensão do mercado:** a organização procura servir novos segmentos de mercado, mas com os mesmos produtos/serviços que já oferecia.

**Diversificação:** a organização cria novos produtos/serviços para novos segmentos de mercado aproveitando sinergias tecnológicas e/ou comerciais.

<b>Mercado \ Produto</b>	<b>Atual</b>	<b>Novo</b>
<b>Atual</b>	II Penetração de Mercado	I Desenvolvimento de Produto
<b>Novo</b>	III Desenvolvimento de Mercado	IV Diversificação

Figura 4 – Modelo de Ansoff

Fonte: Adaptado de Ansoff (1979, pág.92)

---

### 2.5.3 Matriz BCG

De acordo com Certo e Peter (1993), a **Matriz BCG** é uma técnica utilizada para analisar portfólio de produtos, nichos de atuação e unidades de negócio, tendo como base o ciclo de vida de cada produto ou mercado.

Esta metodologia foi criada por Bruce Henderson nos anos 70 para a empresa americana Boston Consulting Group, e tem como principal objetivo auxiliar o processo de tomada de decisão dos administradores.

Através de uma análise do ciclo de vida dos produtos oferecidos pela empresa, a Matriz BCG consiste basicamente no cruzamento do índice de *market share* (participação de mercado) e do índice de crescimento do produto no mercado, com o objetivo de se identificar as características e determinar as prioridades de cada produto na formação do portfólio da empresa.

**Ponto de interrogação:** (também conhecido como "criança-problema" ou "dilema" ou "oportunidade"): tem a pior característica quanto a fluxo de caixa, pois exige altos investimentos e apresenta baixo retorno sobre ativos e tem baixa participação de mercado. Se nada é feito para mudar a participação de mercado, pode absorver diversos investimentos e depois tornar-se um "cão rafeiro". Por outro lado, por estar num mercado de alto crescimento pode-se tornar um produto "estrela".

**Estrela:** exige grandes investimentos e é referência no mercado, gerando receitas e desfrutando de taxas de crescimento potencialmente elevadas. Fica frequentemente em equilíbrio quanto ao fluxo de caixa. Entretanto, a participação de mercado deve ser mantida, pois pode-se tornar numa "vaca leiteira" se não houver perda de mercado.

**Vaca leiteira:** os lucros e a geração de caixa são altos. Como o crescimento do mercado é baixo, não são necessários grandes investimentos. Pode ser a base de uma empresa, já que a empresa detém uma quota de mercado considerável.

**Cão rafeiro:** devem ser evitados e minimizados numa empresa. Cuidado com os caros planos de recuperação. Invista se for possível na recuperação, senão desista do produto. A baixa participação de mercado gera poucos lucros, mas estes estão associados a um baixo investimento devido ao crescimento do mercado praticamente nulo. A avaliação destes produtos deve ser feita de maneira a conseguir posicioná-los de maneira mais atrativa e rentável para a empresa, ou mesmo abandoná-los, quando a rentabilidade não seja de todo possível.

A matriz BCG é um modelo utilizado para análise de portfólio de produtos ou de unidades de negócio baseado no conceito de ciclo de vida do produto. Para garantir a criação de valor a longo prazo, a empresa deve ter um portfólio de produtos que contenha tanto produtos com altas taxas

---

de crescimento no mercado (que precisam de investimentos) e produtos com baixo crescimento (que geram receita).

A matriz tem duas dimensões, uma delas é o crescimento do mercado e a outra é participação relativa de mercado (que é a participação da empresa em relação à participação do seu maior concorrente).

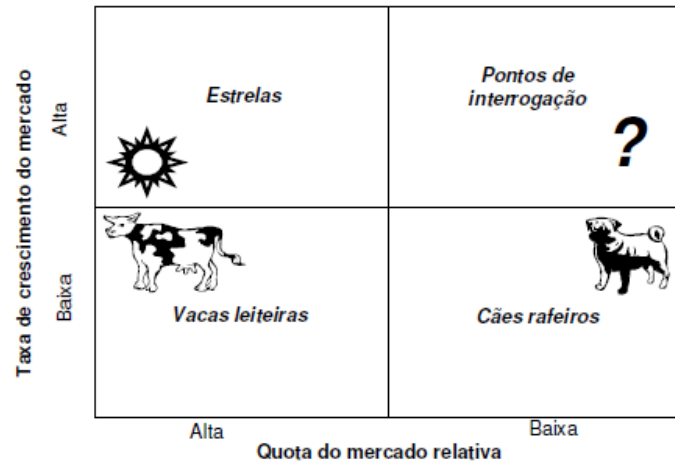


Figura 5 – *Matriz BCG*

Fonte: Adaptado de *Kotler (2000, pág.91)*

#### 2.5.4 Matriz GE / McKinsey

A **Matriz GE** / McKinsey é um modelo para análise de portfólio de unidades de negócios. O melhor portfólio de negócios é aquele que se encaixa perfeitamente aos pontos fortes da empresa e ajuda a explorar as indústrias e mercados mais atrativos.

À semelhança da Matriz de BCG, na Matriz GE os objetivos da análise do portfólio de negócios são:

- Decidir qual unidade de negócios deve receber mais ou menos investimentos;
- Desenvolver estratégias de crescimento incluindo novos produtos e negócios ao portfólio;
- Decidir quais negócios ou produtos não deverão permanecer.

A Matriz GE / McKinsey é uma forma posterior e mais avançada da Matriz BCG. A Matriz GE / McKinsey é considerada mais avançada essencialmente por causa de três aspetos:

- A "atratividade do mercado" (fatores externos) substitui o "crescimento do mercado" como dimensão para medir a atratividade da indústria. A atratividade do mercado inclui uma gama maior de fatores em vez de apenas o crescimento do mercado.

- 
- A "força competitiva" (fatores internos) substitui "participação relativa de mercado" como dimensão para medir a posição competitiva de cada unidade de negócio. A força competitiva também inclui uma gama maior de fatores em vez de apenas participação de mercado.
  - A Matriz GE / McKinsey funciona com uma tabela de 3x3 células, enquanto a Matriz BCG tem apenas 2x2. Isto também resulta em maior sofisticação do modelo.

Os fatores externos típicos que afetam a atratividade do mercado são:

- Tamanho do mercado
- Taxa de crescimento do mercado
- Lucratividade do mercado
- Tendências de preço
- Intensidade da rivalidade dos concorrentes
- Risco total do retorno dos investimentos no setor
- Barreiras para entrada no setor
- Oportunidades de diferenciação dos produtos/serviços
- Variação da procura
- Segmentação do mercado
- Estrutura de distribuição
- Desenvolvimento tecnológico

Os fatores internos típicos que afetam a força competitiva da unidade de negócios são:

- Força dos ativos e competências
- Força da marca em relação à concorrência (ligado ao esforço de marketing)
- Participação de mercado
- Taxa de crescimento da participação de mercado
- Lealdade dos clientes
- Posição de custo em relação aos concorrentes (ligado à estrutura de custos da empresa)
- Margem de lucro em relação aos concorrentes
- Capacidade de produção e força de distribuição
- Patentes tecnológicas e outras inovações
- Qualidade
- Acesso a recursos financeiros e investimentos
- Capacidade administrativa

As conclusões após a análise da Matriz GE / McKinsey podem ser: investir (campo superior esquerdo), desinvestir ou abandonar (campo inferior direito) e ganhos, ou seja, proteger o negócio, investir sem risco e reforçar retorno (ao centro).

		Atratividade do Mercado		
		Alta	Média	Baixa
Força Competitiva	Alta	Investir	Crescer	Ganhos
	Média	Crescer	Ganhos	Colher
	Baixa	Ganhos	Colher	Desinvestir

Figura 6 – *Matriz de McKinsey*

Fonte: Adaptado de Kotler e Karen (1998, pág. 275)

### 2.5.5 Metodologias de Suporte aos Modelos de Gestão

Existem ainda outras metodologias que servem de suporte aos modelos de gestão acima referenciados, inseridas na avaliação e controlo da estratégia, por via de recolha, tratamento e análise de dados, tais como, por exemplo, o *Balance Scorecard*, que se trata de um sistema capaz de analisar as energias, habilidades e os conhecimentos específicos de indivíduos dos mais diversos setores da organização com vista à realização de metas estratégicas de longo prazo, tratando-se assim de traduzir a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho servindo de base para um sistema de medição e administração estratégica. O BSC comunica a estratégia e a esclarece! (Norton e Kaplan, 2004).

Outra importante ferramenta para a gestão estratégica é o CRM - *Customer Relationship Management*. Segundo o *Gartner Group*, “CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e a antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados numa base de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os dados dessa análise aos vários pontos de contacto com o cliente e usar esta informação ao interagir com ele através de qualquer ponto de contacto com a empresa.”

De considerar ainda o pensamento LEAN. Normalmente conhecido como “*Lean thinking*” (pensamento magro), como conceito de liderança e gestão empresarial foi usado pela primeira vez por James Womack e Daniel Jones em 1996, desde então o termo é mundialmente aplicado para se referir a filosofia de liderança e gestão que tem como objetivo a sistemática eliminação do desperdício e criação de valor, trata-se de um dos mais bem-sucedidos paradigmas de gestão que o mundo empresarial conheceu.

Esta filosofia alcançou enorme reputação mundial, sendo aplicada em todas as áreas de atividade económica desde organizações com fins lucrativos ao setor público, a validade destes princípios é

---

corroborada pelo sucesso de empresas como a *Toyota Motors Corporation* (que em 2007 alcançou o patamar de topo da indústria automóvel ao destronar a *General Motors*) e empresas de renome como a *Zara* ou a *Dell*, que reportam ganhos significativos com a implementação de princípios Lean. A filosofia do pensamento Lean tem as suas raízes no TPS – *Toyota Production System*, criado por Taiichi Ohno em 1988 e seus pares a partir dos anos 1940 e inicialmente aplicado ao setor da indústria automóvel.

Como suporte deste pensamento Lean são utilizadas ferramentas, tais como o VSM – *Value Stream Mapping*, utilizado para identificar o fluxo de recursos, ou seja, as áreas onde as operações consomem recursos mas não acrescentam valor. Na perspetiva do cliente, este mapa é posteriormente utilizado para gerar ideias que levarão ao redesenho de processos.

De referir ainda o BI - *Business Intelligence*, um processo de recolha, organização, análise, partilha e monitorização de suporte à gestão. Permite transformar dados brutos em informações pertinentes e úteis ao negócio. É capaz de suportar uma considerável quantidade de dados desestruturados com vista a identificar e desenvolver uma nova oportunidade estratégica de negócio.

O objetivo principal do BI passa por permitir uma eficaz interpretação de um considerável volume de dados, identificando novas oportunidades e viabilizando a implementação de novas estratégias baseadas nos dados com vista a uma vantagem competitiva e estabilidade a longo prazo. Normalmente, tal é efetuado por via de relatórios, análises, *benchmarking*, entre outros meios de obtenção de dados.

O BI pode ser usado para ajudar na decisão de uma grande variedade de negócios variando do operacional ao estratégico. Decisões de operações básicas incluem posicionamento do produto ou atribuição de preços.

## **2.6 Utilização dos Modelos de Gestão Estratégica**

A utilização dos modelos de gestão poderá trazer aos gestores de topo e inerentemente às empresas por estes geridas, diversas mais-valias que assentam na correta definição da estrutura e negócio, com vista a uma estratégia empresarial sustentada.

Quando da criação de um negócio a empresa deve ter bem definido, qual o segmento onde se propõe competir bem como qual o tipo de vantagem que advém do seu produto ou serviço que pretende explorar para se diferenciar no mercado. Os modelos estratégicos referidos constituem assim uma oportunidade para que as empresas se possam estabelecer de forma estratégica e diferente da concorrência. Contudo e por si só não podem ser considerados como vantagem face à concorrência, mas sim como complemento às tradicionais formas de competir (Porter, 2001).

---

A seguinte figura demonstra graficamente, as fontes gerais de vantagem competitiva, com vista a demonstrar a capacidade da empresa na correta aplicação dos recursos.



Figura 7 – Fontes de Vantagem Competitiva

Fonte: Freire, (1997, pág. 228)

Torna-se necessário que as empresas tenham bem definido o seu posicionamento relativamente ao seu ambiente competitivo, podendo estas atingir vários tipos de vantagem competitiva, seja através de custos, imagem, qualidade, entre outras.

Para este estudo interessa-nos também saber se a utilização dos variados modelos de gestão terá influência no reforço da vantagem competitiva das empresas. Mais concretamente considerando as estratégias de liderança por custos e de diferenciação por considerar as mesmas mais significativas na vertente de negócio das empresas alvo de estudo.

Assim pode-se assumir que uma empresa apresenta uma vantagem competitiva por via da liderança em custos relativamente à sua concorrência, quando os seus custos apresentam um menor impacto na sua estrutura do que nos seus concorrentes.

Os custos assumem ao dia de hoje um papel crucial nas empresas por via das cada vez mais esmagadas margens do negócio, sendo frequentemente apresentadas pelos gestores das empresas como objetivos claros a cumprir. Neste sentido tal tem de ser efetuado por via de uma maior eficiência da sua cadeia de valor. Segundo Porter (1985), a cadeia de valor define-se como um conjunto de atividades nas quais a empresa se pode desagregar, que possuem relevância estratégica com vista a compreender o comportamento dos custos bem como as potenciais fontes de diferenciação.

---

Para este autor, a vantagem competitiva de uma empresa não se pode verificar por observação do seu todo mas sim tendo como origem as diferentes atividades dentro do interior da empresa e da forma como estas interagem entre si. Partindo do exemplo da forma como um departamento de logística interage com um departamento de produção, garantindo o correto abastecimento de matéria-prima evitando paragens de produção e inerentemente ineficiências.

Existe também a necessidade do nivelamento das operações, pois se existir um elevado nível de eficiência ao longo da cadeia que não se verifique com a mesma eficácia noutras atividades a mais valia perder-se-á.

Existem empresas que pretendem apresentar uma diferenciação perante a concorrência, para que tal seja efetuado torna-se necessário que os clientes reconheçam o valor dessa diferenciação e estejam dispostos ao custo proporcionado por essa diferenciação.

---

## Capítulo 3 – Estudo empírico

Depois de efetuada a revisão bibliográfica, que possibilitou perceber quais os diferentes tipos de estratégia suscetíveis de serem utilizadas pelas empresas bem como de que modo o meio envolvente contextual e transacional são determinantes para a utilização de modelos de gestão por parte dos gestores das empresas, permitindo aferir de que forma a performance e vantagem competitiva é influenciada por via da utilização dos referidos modelos de gestão, apresenta-se a metodologia de investigação considerada para o estudo.

Tal metodologia foi considerada em função dos objetivos do estudo, tendo esta investigação como principal objetivo a constatação do conhecimento e utilização dos modelos de gestão na formulação da estratégia das empresas por parte dos seus gestores de topo.

Para o quadro conceptual adiante apresentado foi considerada uma amostra de três empresas multinacionais.

### 3.1 Quadro conceptual

A adoção dos modelos de gestão por parte dos gestores de topo vem possibilitar, por via da recolha de informação, que estes melhor possam definir a estratégia da sua empresa.

Tal utilização reflete-se na forma como são efetuados os negócios por parte das empresas, permitindo a angariação de novos clientes, melhorar o produto ou serviço prestado aos clientes, reduzir custos de operação permitindo por consequência ou o aumento de rentabilidade ou a produtividade e respetivo reflexo no preço de venda ao cliente e a constante atualização de informação, bem como a ligação da empresa ao seu cliente.

A adoção destes modelos de gestão em alguns casos não é complexo, trata-se de análise de informação e processamento da mesma com bases em matrizes de modelos existentes como de Porter, BCG, entre outros, sendo estes suportados em termos de informação por outras ferramentas tais como filosofia LEAN ou ferramentas de CRM para contacto direto com o cliente mas que já é mais complexo e carece de conhecimentos mais abrangentes.

O nível de utilização dos modelos de gestão varia de empresa para empresa e em função da sua gestão de topo e do reconhecimento da mesma quanto à utilidade destes. Tendo em conta a crescente concorrência entre empresas, a utilização dos modelos de gestão disponíveis permitem um melhor posicionamento destas. Por via da implementação destes modelos as empresas podem aumentar a sua eficácia face à concorrência ou adquirir um posicionamento mais

---

estratégico (Porter, 2001; Marques 2003). Assim os clientes comparam preços e serviços, validando a qualidade do produto/serviço prestado face ao valor do mesmo.

O modelo conceptual que serve de base ao estudo apresentado, com vista à formulação da investigação, é o apresentado na figura 8.

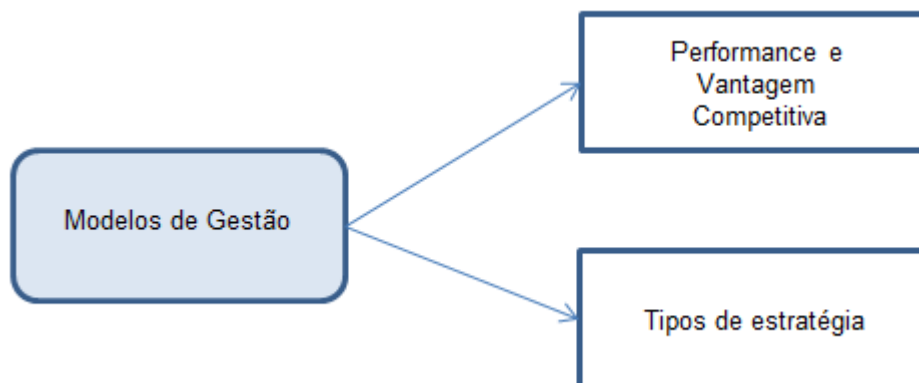


Figura 8 – Modelo conceptual

Fonte: Elaboração própria

Pretende-se com o modelo conceptual aferir o nível de conhecimento e utilização dos respetivos modelos de gestão e em que medida os gestores de topo consideram que os mesmos podem influenciar a performance e a vantagem competitiva das empresas.

### 3.2 O Estudo Proposto

Partindo do quadro conceptual da investigação e definidos os objetivos do estudo, torna-se necessário formular e aferir a metodologia mais indicada para atingir os objetivos. Traduzindo-se este capítulo no configurar das linhas que guiaram este estudo empírico, validando em seguida as opções metodológicas com vista a garantir as inicialmente definidas, ou seja, se os gestores de topo das empresas analisadas conhecem e colocam em prática os mesmos.

Tendo como base o contexto empresarial português, este estudo tem como objetivo identificar a adoção ou não dos modelos de gestão, por parte dos gestores de topo e se os mesmos permitem influenciar a vantagem competitiva e desempenho das empresas.

Pertence aos gestores de topo a capacidade de gerir e motivar os recursos humanos que compõem a empresa. Esta gestão de topo, enquanto responsável pela determinação da visão e estratégia da empresa, é a responsável pela utilização dos modelos de gestão e aplicabilidade dos mesmos à restante estrutura da empresa.

---

De acordo com Freire (2000), todas as decisões tomadas partem dos pressupostos e valores da empresa, sendo que as empresas onde exista uma mais rápida adaptação à mudança com uma clara orientação para o cliente, utilizem mais os referidos modelos de gestão.

Assume uma importância considerável a confiança na relação corporativa das empresas permitindo aumentar a flexibilidade das organizações com vista a atender às necessidades do mercado (Cunha e Melo, 2006).

Ao avaliar o desempenho das empresas é possível verificar os resultados e assim definir ações concretas na definição da estratégia da mesma, surgindo aqui a possibilidade do nível de adoção de modelos de gestão afetarem positivamente a performance das organizações (Freire, 2000).

Para atingir o objetivo foram selecionadas três multinacionais a operar em Portugal por facilidade de contacto e obtenção de dados normalmente considerados restritos, mas também em virtude do tempo disponível para realização do estudo.

### **3.3 Metodologia preconizada**

Segundo Quivy e Campenhoudt (1998), é necessário traduzir numa primeira análise o que pretende o investigador exprimir, servindo assim como elo de ligação da investigação, formulando assim uma pergunta de partida de uma investigação, clara, exequível e pertinente.

A pergunta de partida identificada nesta dissertação foi “*Os nossos gestores de topo conhecem os vários modelos de gestão e definem o posicionamento estratégico das empresas que lideram com suporte nos modelos de gestão disponíveis*”.

#### **3.3.1 Método Escolhido**

Segundo Gil (2007, p. 17), pesquisa é definida como o (...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Numa primeira fase a pesquisa a ser desenvolvida terá um cunho qualitativo em função da necessidade de realizar um estudo exploratório, compreendendo a realização de entrevista, procurando assim descobrir o que está em falta relativamente ao problema em estudo.

De acordo com Gil (2007), refere-se à pesquisa quantitativa como sendo aquela que trabalha com números, fazendo-se o uso de modelos estatísticos para explicar os dados e a pesquisa qualitativa como sendo aquela que evita trabalhar com números, buscando as interpretações sociais.

---

Entretanto, segundo Bauer, Gaskell e Allum (2002), as diferenças entre pesquisa quantitativa e qualitativa ultrapassa a simples escolha de estratégias de pesquisa e procedimentos de coleta de dados; na verdade, representam posições epistemológicas antagônicas, com modos de investigação mutuamente exclusivos.

Para Miles & Huberman (1994) a utilização da pesquisa qualitativa, além de oferecer descrições ricas sobre uma realidade específica, ajuda o pesquisador a superar concepções iniciais e a gerar as estruturas teóricas adotadas anteriormente, oferecendo base para descrições e explicações muito ricas de contextos específicos.

Com base em Selltiz *et al* (1967, p. 63, *apud* GIL, 2002, p. 41), Gil acrescenta que este tipo de pesquisa costuma envolver: levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado bem como a análise de exemplos que estimulem a compreensão.

O principal objetivo das entrevistas centra-se na confrontação com conceitos previamente definidos e padronizados, podendo dar origem a novos conceitos, através de levantamento de informação documental, entrevistas não padronizadas, isto é, pesquisas exploratórias. Segundo Herman (1994), a metodologia é “ (...) *um conjunto de diretrizes que orientam a investigação científica.*” (Herman cit. por Lessard - Hérbert 1994: 15), e que podem inserir-se em diferentes modelos e paradigmas que subentendem a pesquisa científica.

Em relação aos estudos exploratórios, Gil (1989: 44) refere, ainda, que “*as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com vista à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores*”. De acordo com o mesmo autor, as pesquisas descritivas são aquelas que apontam para estudar as características de um grupo, levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população ou, permitem mesmo descobrir a existência de associação entre variáveis, possibilitando obter informação mais completa e mais concreta acerca de um determinado fenômeno.

Em relação a este tipo de investigação, Trivinos, (1990: 109) menciona que “*...os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar a sua experiência em torno de determinado problema*”.

De acordo com as características mencionadas anteriormente, o presente estudo irá recorrer a um estudo de caso onde irá analisar a realidade de 3 distintas multinacionais, uma vez que operam em setores de atividade distintos (produção, serviços e logística).

O objetivo do estudo de caso é analisar as chefias de topo e compreender a sua perceção face aos modelos de gestão que têm ao dispor.

---

Segundo Yin, 1990 (citado em Campomar, 1991), num estudo de caso devemos definir o problema a ser pesquisado e revelar a estratégia adequada. É também uma forma de se fazer pesquisa social empírica e de se investigar um fenómeno atual. Em muitas investigações, a revisão de literatura ajuda na definição de objetivos e na escolha das variáveis para estratificar a amostra.

De acordo com Yin, 1994 (citado em Tellis, 1997), o estudo de caso consiste numa abordagem metodológica com vista a entender situações complexas, onde é necessário analisar respostas ao *como?* e ao *porquê?* A identificação das variáveis é difícil e o investigador procura encontrar correlações entre as variáveis, de forma a descrever ou analisar o fenómeno. O estudo de caso é definido segundo este autor com base nas características do fenómeno a estudar e conforme o processo de recolha de dados e análise dos mesmos.

Assim, nos estudos de caso é possível não só quantificar variáveis como também criar dispositivos de investigação rigorosos, recorrendo a técnicas de recolha e tratamento de informação diversificada, que está muito além das técnicas etnográficas, tradicionais neste domínio (Reto e Nunes, 1999: 30).

Como estamos perante um estudo de caso que utiliza a análise descritiva e exploratória, o que se pretende é aprofundar o conhecimento sobre o assunto estudado. De forma a ajudar na construção do guião de entrevista.

### **3.3.2 Instrumentos de recolha de dados**

De acordo com Yin, 1990, cit in Campomar (1991), temos à nossa disposição os seguintes instrumentos de recolha de dados: literatura, entrevistas, documentação/arquivo, observação e as experiências.

#### **Entrevista**

A **entrevista** adquire bastante importância no estudo de caso, pois através dela o investigador percebe a forma como os sujeitos interpretam as suas vivências já que ela “é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo” (Bogdan e Biklen, 1994:134).

Os diferentes tipos de entrevistas existentes têm sido classificados de formas diversas. Fontana e Frey (1994), consideram a existência de três grandes tipos: estruturada, semiestruturada, e não estruturada; para Patton (1987), elas dividem-se entre quantitativas e qualitativas, sendo que a última comporta ainda três classificações (conversacional informal, guiada, aberta standard). Assim, as entrevistas implicam de uma forma geral a definição prévia de questões a colocar.

---

Segundo Bogdan e Biklen (1994), a entrevista consiste numa conversa intencional, geralmente entre duas pessoas, com o objetivo de obter informações sobre a outra. Na entrevista “o espírito teórico do investigador deve permanecer continuamente atento, de modo que as suas intervenções tragam elementos de análise tão fecundos quanto possível” (Quivy e Campenhoudt, 1995:192).

Recorrendo as palavras de Burgess, os autores Bogdan e Biklen (1994:134) afirmam que “as entrevistas podem ser utilizadas de duas formas (...) no entanto, em todas as situações, a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo.”

Na opinião de Quivy e Campenhoudt, (1995:192) “os métodos de entrevista distinguem-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interação humana. (...) Permitem ao investigador retirar das entrevistas informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados. (...) Caracterizam-se por um contacto direto entre o investigador e os seus interlocutores (...)”

Esta técnica tem como principal vantagem, “o grau de profundidade dos elementos de análise, bem como a flexibilidade e a fraca diretividade do dispositivo que permite recolher os testemunhos e as interpretações dos interlocutores, respeitando os próprios quadros de referência - a sua linguagem e as suas categorias mentais” (Quivy e Campenhoudt, 1995:194).

Os autores anteriormente citados anteriormente acrescentam que as entrevistas podem apresentar-se em duas variantes: entrevista semidiretiva ou semidirigida, quando o investigador dispõe de um guião e entrevista centrada, quando o entrevistador dispõe de uma lista de tópicos precisos a abordar.

Contudo, “o processo de entrevista requer flexibilidade aos entrevistados para elaborarem histórias e, por vezes, partilhar com eles as suas experiências” (Bogdan e Biklen, 1994:137).

No caso em concreto, foi elaborado um guião de entrevista de forma a recolher toda a informação necessária para o estudo em questão.

### **Dados documentais**

A pesquisa **documental** deve constar do plano de recolha de dados: cartas, memorandos, comunicados, agendas, planos, propostas, cronogramas, jornais internos, entre outros. O material recolhido e analisado é utilizado para validar evidências de outras fontes e/ou acrescentar informações. É preciso ter em mente que nem sempre os documentos retratam a realidade. Por isso, é importantíssimo tentar extrair das situações as razões pelas quais os documentos foram

---

criados pois enquanto procedimento científico e para que a pesquisa seja confiável deve servir a um objetivo formulado de pesquisa, sendo sistematicamente planejada e submetida a verificação e controlo de validade e precisão.

### **Método de observação**

As técnicas de observação podem ser usadas para recolher informação aprofundada sobre algumas situações típicas na implementação de uma intervenção. O método oferece perspetivas detalhadas e valiosas para os efeitos da intervenção e influência do contexto, e é sensível aos pontos de vista dos principais atores e dos beneficiários. A observação participante vai mais além, ao permitir um acesso experimental a um mundo de significados visto de dentro.

Segundo Stake (2011), os dados de observação, ou seja, as informações podem ser percebidas de diferentes formas, face aos observadores.

Esta técnica não consiste em apenas ver ou ouvir, mas em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar, elemento básico de investigação científica, utilizado na pesquisa de campo como abordagem qualitativa, podendo ser utilizada na pesquisa conjugada a outras técnicas ou de forma exclusiva.

Auxilia o pesquisador na identificação e obtenção de provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam o seu comportamento, sujeita o pesquisador a um contato mais direto com a realidade.

O grau de participação do observador é muito relevante, bem como a duração das observações, sendo imprescindível planejar o que e como observar.

As observações possuem várias modalidades de acordo com as circunstâncias e meios utilizados:

Observação não estruturada (assistemática, espontânea, informal, ordinária, simples, livre, ocasional, acidental): consiste em recolher e registar fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais;

Observação estruturada (Sistemática, planejada, controlada): utiliza instrumentos para a coleta de dados ou fenômenos observados. O observador sabe o que procura e o que carece de importância.

Segundo Lakatos & Marconi (1992), a observação direta intensiva é um tipo de observação que “[...] utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspetos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar”.

---

### **3.3.3 Análise de conteúdo**

Na perspetiva de Bardin (1977:45), a análise documental define-se como “uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar num estado ulterior, a sua consulta e referência”.

Para Quivy e Campenhoudt (1995:202), a análise documental enquadra-se no termo “recolha de dados preexistentes. A análise pode ser de documentos manuscritos, impressos ou audiovisuais, oficiais ou privados, pessoas ou de algum organismo.”

Solís Hernández (2003 cit in Vera e Morillo, 2007:59) acrescenta que “análise documental é a operação que consiste em selecionar ideias informativamente relevantes de um documento, a fim de expressar o seu conteúdo sem ambiguidades para recuperar a informação contida nele”

Bardin (1977) afirma que, por vezes, a técnica de análise documental apresenta algumas analogias com as técnicas de análise de conteúdo. Contudo, como afirma o autor, por detrás das semelhanças de certos procedimentos, existem diferenças essenciais. Assim, “a análise documental, trabalha com documentos e o seu objetivo é a representação condensada da informação, para consulta e armazenagem.

A análise de conteúdo trabalha com mensagens (comunicação) e o seu objetivo é a manipulação de mensagens, para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem” (Bardin, 1977:45).

## **3.4 Estudo de caso**

O estudo de caso pretende efetuar uma análise descritiva das empresas alvo de amostra, caracterizando-as, e estabelecendo um perfil dos inquiridos, seguido de uma descrição da recolha de dados efetuada, em particular a análise das entrevistas e posterior quadro de sinopses, bem como a observação realizada.

### **3.4.1 Análise descritiva das empresas de amostra**

Em seguida apresenta-se a análise das empresas que servem de amostra a este estudo, por via de entrevista aos respetivos CEO das empresas suportado por guião de entrevista.

As empresas que serviram de suporte a este estudo de caso formam a GEFCO, Faurecia e Schnellecke Portugal que passarão a ser descritas.

A GEFCO, sediada em Algés, opera em Portugal desde 1992 como prestador de serviços logísticos. Com um capital social de 250 000 €, um volume de negócios na ordem dos 64 300 000

---

€, emprega a nível nacional cerca de 167 colaboradores. Posiciona-se no mercado como um prestador de serviços logísticos vocacionado para a área da indústria e automotiva.

A Faurecia – Palmela está implementada no Parque Industrial da Autoeuropa desde 1993, com capital social de 20 000 000 € e um volume de negócios na ordem dos 16 000 000 €. Emprega ao dia de hoje cerca de 420 colaboradores. Os principais produtos produzidos na unidade de Palmela destinam-se aos dois grandes clientes, Autoeuropa Palmela (55% das vendas) e Jaguar-Land Rover (45%).

A Schnellecke Portugal está sediada em Palmela, desde 2000. Com capital social de 500 000€, e um volume de negócios na ordem dos 24 000 000 €. Emprega 225 colaboradores nas duas áreas de negócio em que opera, soldadura de componentes automóveis e logística integral/armazém. Noventa e quatro por cento das suas vendas destinam-se ao mercado interno e apenas os restantes 6% se destinam ao mercado externo.

Quanto à forma jurídica as empresas estudadas neste caso apresentam formas distintas, pois a Schnellecke Portugal e a GEFCO são sociedades por quotas, enquanto a Faurecia se apresenta constituída como uma sociedade anónima, que traz como vantagem a maior possibilidade de investimento externo.

Olhando à antiguidade de cada uma das empresas podemos verificar que são empresas bem implantadas, com vários anos de atividade, no nosso país, em dois dos casos mais de 20 anos, e no outro há 15 anos. Existe uma considerável diferença entre as empresas no que concerne ao seu capital social consideravelmente mais elevado na multinacional de vertente industrial situação facilmente explicável pelo imobilizado de cada uma e respetiva necessidade de investimento.

#### **3.4.1.1 Características das empresas de amostra**

As empresas alvo de estudo são três multinacionais, por coincidência duas de origem Francesa, Faurecia e GEFCO, algo que não apresenta de modo algum qualquer ligação entre os resultados ou os objetivos do estudo, sendo uma do distrito de Setúbal, mas apresenta também com diversas unidades a nível nacional em diferentes setores de negócio, outra com sede no distrito de Lisboa, mas com várias delegações a nível nacional, e a terceira uma multinacional alemã, Schnellecke Portugal, com sede em Palmela e delegação no norte do país.

No caso da Faurecia, apesar de estudada somente a empresa de Palmela a mesma está presente em mais quatro localizações a nível nacional, São João da Madeira, Vouzela, Bragança e Nelas. A escolha da localização de Palmela está relacionada com a facilidade de obtenção de informação.

---

O grupo Faurecia é uma multinacional especializada na produção de componentes para a indústria automóvel. Efetua componentes tais como, para-choques, painéis de porta, tabliers, escapes, assentos, entre outras peças, encontrando-se as fábricas bem identificadas por linha de negócio. A fábrica de Palmela alvo de estudo, produz painéis de porta, e tabliers, bem como peças forradas a pele como apoios de braço em pele, para diversas marcas automóveis.

A segunda empresa, a GEFCO, um operador logístico com grande expressão a nível nacional com 8 plataformas espalhadas por todo o país de norte a sul, e dedicadas a diferentes atividades logísticas. Trata-se de operador com uma transversal panóplia de serviços logísticos, dividida em diferentes unidades de negócio.

A principal dessas unidades de negócio assenta no transporte por via terrestre de mercadorias seja através de camiões completos, carga fracionada em lotes ou seja metros de estado dos camiões, ou de grupagem onde é transportada em camião carga de diferentes volumes e tipologias sendo corado o serviço em função do volume da respetiva carga.

Outra unidade de negócio o transporte por via aérea e marítima, disponibilizando o serviço 24 horas designado como GEFCO Special, que permite enviar via aérea mercadoria urgente, e o transporte através de contentores, designados em termos logísticos como TEUS, através do armadores seus parceiros para todos os continentes.

Disponibiliza também noutra atividade de negócio, um serviço de gestão e transporte de viaturas automóveis, através de camião ou barco, desde as fábricas até ao concessionário de venda ao cliente final, passando pelo parque de estacionamento de viaturas, á preparação das mesmas e inclusive atividades de valor acrescentado como a instalação de rádios, acondicionamento das viaturas entre outros.

Por fim numa outra atividade de negócio disponibiliza ainda serviços de armazenamento de material, onde nas suas plataformas de Alverca e Mangualde, recebe o material em lotes dos seus clientes, e posteriormente numa base diária processa os pedidos destes para distribuição fracionada do seu produto a nível nacional e internacional. Disponibiliza também nesta unidade de negócio serviços de valor acrescentado, como no caso de Mangualde onde é efetuada a montagem de diversos componentes no para-choques das viaturas produzidas na fábrica da PSA em Mangualde e respetiva sequenciação para a linha de produção da PSA num conceito Just-in-Time. Efetua também toda a gestão de embalagens retornáveis do grupo PSA em Portugal.

A terceira empresa, a Schnellecke Portugal, com duas áreas de negócio distintas em Portugal, produção e logística, e com operações e sede em Palmela, e delegação no Norte.

---

Na vertente de produção efetua peças para o chassi e carroceria dos veículos produzidos na VW-Autoeuropa, como da Ford em Valência, em concreto a soldadura de peças metálicas, mas também componentes como os cabos de travão para os respetivos carros.

Na vertente logística efetua a receção de material dos seus clientes, armazenando o mesmo, e posteriormente face aos pedidos dos seus clientes, efetua a preparação do material sequenciando o mesmo num conceito Just-in-Time, para o cliente final do seu cliente. Durante o processo anteriormente referido efetua também em alguns casos atividades de valor acrescentado como a assemblagens de componentes.

Quanto à antiguidade das empresas, todas têm mais de 15 anos de existência no mercado tratando-se de empresas bastante implantadas no contexto económico Português.

Em termos dimensionais as empresas são frequentemente analisadas, entre outros fatores, por via do número de recursos humanos, todavia aqui os dados terão de ser interpretados em função do tipo de atividade uma vez que se torna perceptível que numa vertente industrial as empresas carecem de mais recursos do que numa vertente de serviços.

De acordo com o IAPMEI, os dois fatores definem o tipo de empresa (PME ou grande empresa) são o volume de faturação e o número de colaboradores, ou seja, todas as empresas com menos de 250 colaboradores e com um volume de negócios anual igual ou inferior a 50 milhões de euros são consideradas PME's. Com base nesta informação, caracterizamos as empresas estudadas.

Quanto ao volume de negócio, podemos retirar as seguintes interpretações no caso da Faurecia e Schnellecke as mesmas ainda podem ser consideradas PME's em virtude do seu volume de faturação mas no limiar de uma grande empresa, quanto à GEFCO claramente se trata de uma empresa de grande dimensão. Também no que diz respeito à dispersão de vendas existe disparidade entre as empresas no caso da Faurecia e Schnellecke maior incidência no mercado interno, quando no caso da GEFCO a maior incidência é no mercado externo. A Schnellecke Portugal está diretamente ligada ao setor automóvel, produzindo na sua maioria para o mercado Português e numa pequena minoria destina-se ao mercado espanhol. De uma forma resumida, os principais mercados de operação das empresas analisadas são países como Portugal, Espanha, França, Inglaterra e Alemanha.

#### **3.4.1.2 Perfil dos Inquiridos**

Quando da marcação das entrevistas e tendo como base a revisão bibliográfica e avaliação da pertinência e foco do estudo na gestão de topo, as entrevistas foram direcionadas para os CEO das empresas, por serem estes que definem a estratégia da empresa e definem junto dos seus gestores intermédios e funcionais a estratégia a seguir.

---

Apresentando-se assim em seguida mais em detalhe o perfil de cada entrevistado, idade, antiguidade, formação e tempo na função.

Quanto à idade constata-se que em qualquer dos casos estão acima dos 50 anos o que é expectável quando falamos de cargos de gestão de topo de multinacionais onde por via da dimensão e nível de exigência tal terá de ser assegurado por profissionais com uma vasta experiência e *know how*.

No que diz respeito à antiguidade na empresa, em qualquer dos casos são profissionais com largos anos de empresa, que já ocuparam outros cargos de chefia a nível intermédio antes de passar para o nível de gestão de topo, e com formação superior na área das engenharias.

Quanto ao género exclusivamente masculino, constitui uma realidade que se pode extrapolar para o restante tecido empresarial onde a esmagadora maioria da gestão de topo é ocupada por indivíduos do sexo masculino, ainda que tal se tenha vindo a alterar nos últimos anos. De acordo com estudo relativamente recente da Revista Dinheiro Vivo, 78% dos Gestores de topo são do género masculino.

### **3.4.2 Processamento de dados**

De acordo com Guerra (2006), o guião de entrevista deve ser construído tendo em conta os objetivos resultantes do problema em estudo, devendo ser estruturada em grandes capítulos, para que o entrevistado tenha espaço para narração.

O respetivo guião foi elaborado considerando a problemática estudada, onde as perguntas são agrupadas em diferentes seções tendo em consideração os temas em estudo.

O presente guião baseia-se numa entrevista qualitativa e semiestruturada, composta por perguntas abertas, característico das entrevistas semiestruturadas (Flick, 2005), pretendendo-se ainda que o entrevistado não seja somente um respondente mas também um informador tendo assim também um caráter mais profundo (Yin, 2009).

#### **3.4.2.1 Entrevistas**

A análise das entrevistas foi efetuada considerando as opiniões recolhidas durante as entrevistas e seguindo o guião das mesmas.

Os Diretores entrevistados foram Eng. Alexandre Freitas, Diretor Geral da Faurecia Palmela, Eng. Fernando Oliva, Diretor Geral da Schnellecke Portugal e Dr. Fernando Reis Pinto, Diretor Geral da

---

GEFCO, que tem a seu cargo a gestão de topo de multinacionais com forte implementação em Portugal nas seguintes áreas de negócio, produção e logística.

Quando confrontados com o conhecimento dos modelos de gestão bem como com as suas características, todos mencionam terem noções teóricas dos mesmos, algures no percurso académico, embora não se recordem ao detalhe, pois em contexto prático nunca foram utilizados.

Pertencendo a grupos multinacionais, que têm modelos e estratégias de gestão comuns a todas as empresas do Grupo, a prática de desenvolver modelos de gestão próprios assume relevância total, acima de qualquer modelo teórico. Por exemplo, Diretor Geral da GEFCO que assume que o modelo de gestão aplicado à empresa que gere atualmente é uma gestão de custo-benefício, entendendo-se como um processo sistemático que ajuda na tomada de decisões nos negócios a nível de grupo e Diretor Geral da Schnellecke, um modelo de gestão designado por *best 2020*. O modelo de gestão utilizado na Faurecia Palmela também assume diretrizes de grupo, não sendo utilizado nenhum dos modelos teóricos mencionados.

No que concerne à utilização de ferramentas de apoio à tomada de decisão, todos os entrevistados reconhecem a utilização de ferramentas, nomeadamente, Lean. O diretor geral da GEFCO menciona também o CRM como ferramenta utilizada na sua organização.

Tratando-se de organizações que estão inseridas em grandes grupos com expressão a nível internacional, as ferramentas de apoio aos modelos de gestão são utilizadas de forma transversal pelas chefias intermédias/funcionais em todas as organizações. Ferramentas essas, desenvolvidas ao nível de grupo (internacional), sendo as boas práticas das organizações replicadas nas demais organizações espalhadas pelo mundo.

Os modelos de gestão adotados por estas três empresas são definidos pelos grupos/casas - mães aos quais pertencem e as empresas não têm alternativa para definir os seus próprios modelos de gestão.

No que se refere ao processo de análise e formulação da estratégia, todos os gestores entrevistados consideram que a atividade das empresas que lideram é fortemente influenciada pela oscilação e instabilidade da economia internacional, não pela carteira de clientes que tem, mas sim pelos clientes dos seus clientes. Como consequência da adversidade da economia internacional, também a economia nacional influencia a atividade das mesmas.

No que se refere às políticas económicas, fiscais, ambientais e laborais, as mesmas assumem alguma preocupação para dois gestores, com exceção do diretor geral da GEFCO, que considera que todas as políticas anteriormente mencionadas, se tratam de um investimento para a sua empresa que acarreta mais-valias para a organização e não um custo. Já o diretor geral da

---

Schnellecke menciona a elevada carga fiscal “paga a um sócio que não escolhemos” e os elevados custos com energia como uma preocupação e como duas áreas que deveriam ser repensadas.

Ao nível da localização da concorrência, os gestores de topo entrevistados, identificam a concorrência quer a nível nacional quer internacional, até porque as grandes multinacionais acabam por já estarem instaladas em Portugal.

O aparecimento de oportunidades de negócio ou, pelo contrário, ameaças é muito influenciado pelo setor em que se posicionam, nomeadamente, ao nível de setor automóvel ou setor industrial, como é o caso da GEFCO.

Quanto aos processos existentes na empresa para obtenção de conhecimentos de fontes externas à empresa, o gestor da Faurecia refere que a nível local o mesmo não é efetuado, já o diretor geral da Schnellecke refere que recorre a estudos de mercado gratuitos, recorrendo em último caso a estudos que sejam pagos. Por outro lado, a GEFCO desenvolve este tipo de processos através do seu departamento de marketing. Dentro da organização, os processos para integração e filtragem de diferentes tipos de conhecimento tem origem interna na empresa ou no grupo, pois existe um câmbio de *know-how*. Esta partilha é prática comum nas três organizações.

A transferência de conhecimento organizacional para os empregados é efetuada e assume grande relevância para os três gestores entrevistados, sendo essa distribuição de informação efetuada através dos meios disponíveis internamente, por exemplo, intranet, convenções, reuniões estratégicas, *equipas em comunicação* (metodologia implementada no grupo) entre outros. Em todas as organizações estão definidas políticas de recursos humanos por forma a potenciar o conhecimento dos colaboradores na organização e dentro do grupo no qual estão inseridos, como por exemplo, o desenvolvimento de planos de carreira na Schnellecke bem como a existência de uma forte aposta na formação, quer interna quer externa.

No que se refere à estratégia da empresa em matéria de procura de inovações, todos reconhecem que têm a tecnologia necessária ao desenvolvimento dos seus produtos e /ou serviços, que não fazem grandes investimentos, ou os investimentos que são feitos são bastantes ponderados e analisados, mas que estão atentos ao que o mercado tem para oferecer em matéria de inovação e tecnologia. O diretor geral da GEFCO assume mesmo que anualmente é estipulado um valor em *budget* e que o mesmo não é ultrapassado.

A visão, missão, valores e objetivos da organização estão fortemente implementados e inculcados nas organizações. No caso da Schnellecke, as boas práticas para enraizar e divulgar os objetivos estão presentes no dia-a-dia, como por exemplo, com a prática das equipas em comunicação. O diretor geral da GEFCO também tem bem presente que os colaboradores têm bem definidos os

---

objetivos, a missão e a visão da organização em que estão inseridos, tendo esta informação sido passada das mais variadíssimas formas. Na Faurecia, também todos os colaboradores tem conhecimento da missão, visão e objetivos da empresa através dos diversos meios de comunicação interna que tem à sua disposição bem como pelas respetivas chefias.

Quanto ao tipo de estratégia adotada, para o diretor geral da Schnellecke, a Schnellecke tem uma estratégia de crescimento. Por outro lado, o diretor geral da Faurecia considera que a estratégia da Faurecia Palmela é bastante transversal a qualquer outra fábrica do grupo, o que facilita o método de trabalho em qualquer área de atividade da empresa. Para o diretor geral da GEFCO, a estratégia da empresa passa por quatro princípios básicos, a produtividade, desenvolvimento, rentabilidade e foco no cliente, de forma a tornar a empresa sustentável.

No que se refere à performance, para os gestores de topo, a rotatividade dos clientes é algo que não influencia a sua performance, pois as carteiras de clientes que as três organizações possuem são estáveis, muito embora, e no caso em particular da GEFCO, existe um top 20 destes clientes. Embora seja um mercado bastante competitivo, onde os clientes procuram constantemente o melhor preço, a forma de ganhar vantagem é através da qualidade de serviço prestado. Assim, para além dos indicadores definidos pelos clientes, também internamente estão definidas formas de medir a qualidade do serviço. Todos têm consciência que a qualidade do serviço faz a diferença, num mercado cada vez mais adverso e competitivo. Todos os clientes da Faurecia e da Schnellecke são clientes com um registo de vendas contínuo, sendo a GEFCO a única organização que apresenta um leque de clientes com situações pontuais.

Os últimos três anos têm sido vistos pelos gestores entrevistados de formas distintas, pois se para a Schellecke e para a Faurecia foram anos de reestruturação, para a GEFCO foram anos em que a rentabilidade da empresa tem vindo a aumentar. Sendo o lucro operacional o indicador vital de qualquer organização, neste sentido apenas o diretor geral da GEFCO fala destes valores em concreto e na previsão de crescimento para 2015, pois os restantes gestores afirmam que controlar os custos “quase ao minuto” é uma das muitas medidas adotadas.

Na opinião dos três entrevistados, os modelos de gestão utilizados nas respetivas organizações permitem efetuar uma análise dos produtos e/ou serviços a oferecer aos seus clientes bem como identificar o potencial de cada um deles, pois de acordo com os gestores de topo entrevistados, cada cliente é um cliente e tem de ser analisado em particular.

No que se refere à vantagem competitiva, a reputação e divulgação das empresas é efetuada de forma semelhante, isto é, os canais de comunicação utilizados são feiras, eventos de logística, internet, entre outros. Na opinião do diretor geral da Schnellecke, empresas como a GEFCO que tem camiões a circular de norte a sul, diariamente, tem aqui uma excelente forma de divulgação da marca.

---

De forma a ganhar vantagem competitiva, a correta utilização de recursos e o controlo transversal de custos são dois pilares fundamentais ao dia de hoje que os gestores das empresas estão conscientes. Para o diretor geral da Faurecia, o facto do modelo de gestão da Faurecia ser bastante transversal acaba por apresentar uma vantagem competitiva bem como a polivalência dentro da organização. Por outro lado, o diretor geral da GEFCO assume que a prestação de um serviço irrepreensível está no DNA dos colaboradores da GEFCO. A dinâmica vivida pelos colaboradores da Schnellecke contribui de forma significativa para a diferenciação da empresa na qual trabalha e na qual se orgulha de trabalhar.

#### **3.4.2.2 Documentação Obtida**

Muita documentação teve de ser obtida através das páginas da internet de cada uma das empresas. Aliás, é uma das sugestões do Diretor Geral da Faurecia uma visita exaustiva ao *site* do empresa para conhecer melhor as áreas de negócio da empresa e a implantação da mesma a nível nacional.

Por via do acesso aos *sites* das empresas alvo de estudo é possível ter acesso a informações, tais como, o historial da empresas os produtos e / ou serviços disponibilizados, tornando-se muito útil pois permite ao público em geral um primeiro contato com as empresas em questão.

#### **3.4.2.3 Observação direta**

Na visita às instalações da Faurecia, e após espera na receção da empresa onde através de um monitor se pode ir conhecer melhor a fábrica e os produtos aí efetuados, foi efetuada visita à fábrica acompanhado do diretor geral da Faurecia. Trata-se de uma empresa com um aspeto muito limpo apesar de uma produtora de peças, onde se identificam linhas muito claras e definidas de produção, estando todos os colaboradores devidamente ocupados nas suas funções e onde é perceptível também um cuidado com a ergonomia dos postos de trabalho. Em termos etários existe um equilíbrio entre colaboradores mais novos mas também mais velhos. A empresa tem diversas áreas, uma de injeção de plásticos diversos, outra de injeção de termo-fomagem onde são injetados os tabliers das viaturas produzidas na AutoEuropa, uma outra onde são assemblados os painéis de porta da viaturas e uma outra e mais recente onde são efetuados trabalhos em pele como costura e elaboração de apoios de braço para viaturas da Land Rover, Mercedes, entre outras.

No caso da Schnellecke, a visita foi um pouco diferente pois a mesma apresenta no mesmo edifício realidades muito distintas literalmente divididas por uma única parede. De um lado existe uma nave com 25000 metros quadrados, onde se desenrolam as atividades logísticas, um espaço bastante arejado e com muita iluminação natural, onde é visível um movimento considerável de

---

peças e máquinas típicas deste tipo de prestação de serviços, denota-se uma faixa etária mais jovem. Ao entrar nos restantes 10000 metros quadrados, onde se desenvolvem as atividades de produção, é visível um ambiente tipicamente fabril onde apesar de se perceber o cuidado na limpeza e apresentação do espaço por via do material produzido (soldadura de peças), a mesma não atinge nem o nível da apresentada na Faurecia nem mesmo da parte de logística da própria Schnellecke. Ainda assim é visível também a correta alocação de recursos e ergonomia dos postos de trabalho onde se pode constatar o diferente tipo de recursos humanos, essencialmente homens, dada a exigência física do posto de trabalho.

Claramente diferente foi a visita à GEFCO, empresa com uma diferente imagem, com uma sede em Miraflores e 8 plataformas espalhadas a nível nacional. Na receção somos recebidos por uma rececionista que nos reencaminha para uma sala de reuniões onde será posteriormente efetuada a reunião. Antes do início da reunião, o Dr. Reis Pinto acompanha-nos numa rápida visita pelo escritório moderno da empresa, onde são visíveis vários espaços onde trabalham as diversas equipas da empresa (recursos humanos, qualidade, financeira), bem como todos os gabinetes das chefias de topo e intermédias da empresa. Trata-se de um ambiente claramente mais formal do que nas restantes empresas e enquadrado com uma empresa do setor de serviços. Em reunião foi possível por via de vídeos e fotos conhecer de forma muito simples as diversas plataformas da empresa espalhadas a nível nacional onde são desenvolvidas as diferentes atividades da empresa (em Setúbal a logística automóvel com um parque enorme onde são geridas todas as viaturas Peugeot, Citroën e Opel a nível nacional; em Alverca onde se desenvolvem as atividades de transporte terrestre, marítimo e armazenagem; ou Mangualde onde se dá o suporte direto à fábrica da PSA).

---

## Capítulo 4 – Discussão e Conclusões

Face á crescente globalização e cada vez mais competitivo e agressivo mercado, em constante mudança, a utilização de modelos de gestão que potenciem às organizações uma boa performance e vantagem competitiva assumem considerável importância, para que as mesmas se possam posicionar de forma mais eficaz perante a concorrência.

Como tal, este estudo pretendeu demonstrar quais os fatores que influenciam a adoção dos referidos modelos de gestão, bem como se os mesmos são reconhecidos pelos gestores e utilizados na definição das suas estratégias, procurando aferir a influência dessa utilização na performance e vantagem competitiva seja por uma diferenciação de produto, na redução de custos, ou na qualidade do produto ou serviço.

### 4.1 Principais conclusões

Este estudo empírico suportado pela realidade empresarial de três multinacionais pretendia responder a um conjunto de questões que pudessem suportar este estudo de caso e conhecer as organizações em questão. Questões como o conhecimento, dos modelos de gestão e a aplicabilidade dos mesmos nas empresas que gerem, a influência da economia nacional e internacional, o conhecimento da concorrência e sua localização bem como a performance, vantagem competitiva e tipos de estratégia utilizados foram explorados no decorrer das entrevistas.

Assumindo a gestão do conhecimento um papel consideravelmente mais significativo pois é a partir desse conhecimento (o mercado, concorrência, clientes, entre muitos outros) que se pode processar a informação e melhor definir a estratégia da empresa. Sendo que os restantes fatores dependentes do conhecimento adquirido em qualquer uma das envolventes, ainda que importantes, não justificam a necessidade ou mais-valia na utilização dos referidos modelos de gestão.

Este estudo testou a perceção que os gestores de topo têm dos modelos de gestão e se a adoção dos mesmos podem ter influência na vantagem competitiva bem como relação direta na *performance* empresarial. Após a análise das entrevistas aos três diretores gerais das multinacionais estudadas, podemos concluir que os modelos de gestão identificados não são utilizados por nenhum dos gestores embora alguns dos gestores entrevistados tenham conhecimento dos mesmos (por exemplo, o diretor geral da GEFCO que se recorda dos mesmos, fruto da sua formação académica). A maioria dos gestores não utiliza nenhum dos modelos referenciados no estudo e que são considerados, como dos mais importantes para suporte aos gestores de topo na formulação das suas estratégias. Em alguns casos não existe ainda

---

conhecimento concreto relativamente aos modelos apresentados. Os gestores referem que utilizam outros modelos, desenvolvidos por parte das suas empresas que são impostos aos respetivos gestores.

Das três empresas analisadas para este estudo, nenhuma delas utiliza os modelos de gestão identificados teoricamente (Cinco Forças de Porter, Matriz de Ansoff, Matriz BCG, Matriz de McKinsey) mas sim modelos de gestão definidos pelas casas-mãe, definidos para todas as empresas do grupo nos quais estão inseridos.

Muito embora, não sejam utilizados os modelos de gestão “tradicionais e teóricos” abordados inicialmente neste estudo de caso, pode-se considerar na conclusão deste trabalho que os modelos de gestão estratégica, independentemente da sua natureza e origem, permitem às empresas oferecer uma vantagem competitiva e melhorar a sua performance empresarial, como salientaram os gestores de topos das três empresas, mencionando o caso particular da GEFCO, a adoção do seu modelo referenciado como de custo-benefício, que permite efetuar um controlo detalhado dos custos, reduzindo os mesmos, e trabalhando com recursos internos ser competitivos perante a concorrência.

No que toca às ferramentas de suporte à tomada de decisão, nesta matéria já temos resultados distintos, pois todos eles mencionam ter conhecimento das mesmas e aplicar as mesmas nas tomadas de decisão, como por exemplo, através do Lean Thinking, onde são otimizados todos os processos de trabalho. No caso específico da Faurecia, o grupo possuiu uma universidade e é aí que são desenvolvidas as novas ferramentas de suporte à tomada de decisão.

As empresas alvo de análise efetuam um controlo da estratégia definida suportando-se de diversas ferramentas em função dos seus tipos de negócio. No caso da GEFCO uma prestadora de serviço, o CRM assume uma importância considerável no controlo da sua estratégia através do modelo referenciado como de custo-benefício, quando em empresas com a Faurecia ou a Schnellecke tal já não acontece.

A aplicação das ferramentas de tomada de decisão assume importância nas organizações em causa mas sempre a nível internacional, inclusive a Faurecia tem uma equipa dedicada ao desenvolvimento ao nível do grupo.

As empresas alvo de estudo confirmaram que a utilização de modelos de gestão permite à gestão de topo delinear mais eficazmente a estratégia da sua empresa num curto médio prazo.

No que toca à influência da oscilação e instabilidade da economia, todos os entrevistados mencionam que a atividade das empresas que lideram é influenciada quer pela economia nacional quer pela economia internacional.

---

As políticas económicas, fiscais, laborais e ambientais têm impacto direto nas empresas que gerem pois a carga fiscal aplicada às empresas assume um peso bastante elevado na gestão das mesmas.

A troca de Know-how entre colaboradores, quer a nível nacional, quer a nível internacional, assume um papel bastante relevante bem como a aposta na formação dos colaboradores, quer ações de formação internas e/ou externas.

A preocupação com o desenvolvimento tecnológico também está presente no dia-a-dia dos gestores de topo das empresas analisadas, muito embora não façam investimentos constantemente, a preocupação com o que demais surge no mercado das tecnologias e que possa porventura contribuir na obtenção de vantagem tecnológica está sempre na mira dos gestores entrevistados.

A carteira de clientes das empresas que participaram neste estudo não apresenta rotatividade, uma vez que existem relações comerciais com alguma duração, à exceção da GEFCO que menciona ter alguns clientes que são pontuais. Todos os outros apresentam uma carteira de clientes estável, com os quais mantêm relações duradouras e cujo vínculo apenas se quebra por questões comerciais. Embora ao dia de hoje os clientes procurem cada vez mais o melhor preço, quando este não é ultrapassado a relação de confiança e o serviço de excelência e irrepreensível, que é prestado por parte destas empresas aos seus clientes é considerado um fator diferenciador e importante na tomada de decisão por parte dos clientes.

A identificação que os colaboradores destas organizações têm com as mesmas, nomeadamente com a cultura organizacional, o conhecimento da missão, visão e objetivos da organização, permite aos colaboradores uma maior identificação com a organização e assim refletindo uma maior confiança na organização e nos seus líderes. O diretor geral da Schnellecke orgulha-se também de ter uma gestão de porta aberta e ações como o pequeno-almoço com a direção que acabam por transmitir este tipo de confiança.

De uma forma resumida, pode-se constatar a não utilização ou mesmo conhecimento dos modelos apresentados mas a utilização de modelos específicos, que permitem monitorizar as suas atividades ajustando as mesmas às necessidades do mercado e dos seus clientes em particular, ou seja indiretamente por via deste modelos próprios as empresas permitem-se efetuar ainda que de forma distinta as mesmas análises que são passíveis de efetuar com os modelos alvo de estudo nesta dissertação.

---

## **4.2 Contribuição do estudo**

O presente trabalho de investigação contribui para a compreensão do conhecimento praticado. Para este estudo foram analisados diversos fatores fundamentais à utilização de modelos de gestão segundo referenciado pela literatura bem como a possível influência da sua utilização na vantagem competitiva e performance empresarial.

Fica também clara a importância da gestão do conhecimento para permitir de forma mais eficaz utilizar os respetivos modelos de gestão, ou outros como os utilizados pelas empresas alvo de estudo e orientar a estratégia empresarial, permitindo assim, aumentar a performance e vantagem competitiva face à concorrência. Tendo em conta que, face à crescente competitividade o fator preço assume uma menor importância do que há alguns anos atrás mas sendo ainda assim um fator preponderante da compra.

O nível de utilização dos referidos modelos de gestão é nulo mas é de salientar que as empresas alvo de análise são multinacionais com elevada expressão no mercado nacional mas também mundial, e se suportam de outros modelos de gestão perfeitamente enraizados e desenvolvidos por estas.

## **4.3 Limitações do estudo**

Foram encontradas algumas limitações neste estudo de caso. O tema abordado é bastante pertinente nos dias que correm, dada a conjuntura económica que passamos bem como as rápidas tomadas de decisão que os gestores de topo têm de enfrentar. Muito embora a considerável literatura existente nesta temática, ocorreram algumas limitações que de alguma forma condicionaram os resultados obtidos que deveremos ter em conta, como por exemplo, os estudos pouco recentes, e como tal as conclusões deste estudo devem ser consideradas unicamente indicativas.

Outra das limitações deste estudo foi o tempo disponível para a realização das entrevistas, pois no caso em concreto da GEFCO dada a dispersão das 8 plataformas a nível nacional, não foi possível conhecer as restantes.

## **4.4 Sugestão para investigação futura**

Para uma futura investigação, seria interessante alargar o espectro de estudo nas seguintes vertentes: diferentes setores de atividade, e com diferenças mais significativas entre as empresas seja pela dimensão, volume de negócio, mercado de atuação, de origem nacional ou estrangeira, ou diferente nível de desenvolvimento, bem como analisar gestores de topo de diferentes nacionalidades com o objetivo de perceber se a cultura tem influência.

---

Tendo uma base mais variada, tornar-se-ia possível aferir o conhecimento e utilização dos respectivos modelos, bem como compreender a influência dos referidos modelos de gestão na vantagem competitiva e performance organizacional das empresas.

Tendo em conta o exposto constata-se a necessidade de aprofundar os fatores determinantes da utilização dos referidos modelos e a influência dos mesmos na performance e vantagem competitiva das organizações.

---

## **Apêndice 1 – Apoio teórico guião de entrevista**

### **SECÇÃO 1**

#### **Pergunta (s) 1,2:**

Modelos de gestão estratégica tais como, modelo de Porter, BCG, Ansoff, Mckinsey, identificando principais características dos modelos, como por exemplo, como efetuar uma relação com a decisão de manter ou retirar um determinado produto do mercado.

#### **Pergunta (s) 3:**

Caso a empresa utilize algum dos modelos anteriormente referenciados identificar qual e como utiliza o mesmo, ou se utiliza outros modelos de gestão que não os enunciados.

#### **Pergunta (s) 4:**

Tirando os modelos referidos, que outros instrumentos de gestão utiliza a empresa, CRM, pensamento LEAN, ou mesmo outros que sejam desenvolvidos internamente pela empresa e que permitam sustentar o planeamento estratégico da mesma.

#### **Pergunta (s) 5,6,7,8:**

Relação relativamente aos modelos de gestão utilizados pela empresa e a transversalidade dos mesmos aos vários níveis de chefia, bem como se faz parte da cultura da empresa o desenvolvimento de novos modelos de gestão específicos, e se considera que a utilização dos modelos de gestão são importantes para a definição da estratégia da empresa, empenhando-se na utilização dos mesmos.

### **SECÇÃO 2**

#### **Pergunta (s) 1:**

Como é influenciada a operação da empresa pela conjuntura económica nacional e internacional.

#### **Pergunta (s) 2:**

As políticas fiscais, económica, laboral e ambiental, têm impacto na gestão diária da empresa, a preocupação ambiental por exemplo influencia as decisões a tomar, no curto e médio prazo considera que estas políticas vão tomar uma proporção mais considerável na gestão das empresas.

#### **Pergunta (s) 4:**

A análise interna compreende a realidade da empresa quanto aos pontos fortes e fracos perante a concorrência e no que concerne à análise externa, a mesma evidência os pontos fortes e fracos

---

da concorrência. Com recurso a esta análise como se perspectiva o futuro, no que se refere às ameaças do modelo de negócio atual ou pelo contrário com oportunidades de negócio.

**Pergunta (s) 5,6,7,8,9:**

Como efetua a empresa a gestão do conhecimento, a informação para a empresa vem de fontes internas ou externas, tem a empresa processos próprios para gerar mais conhecimento, tem a empresa processos que permitam a transferência de conhecimento organizacional para os empregados, dispõe a empresa de processos de distribuição de informação internamente bem como para os parceiros de negócio sejam estes clientes ou fornecedores, potencia a empresa a partilha de conhecimento.

**Pergunta (s) 10,11,12,13:**

Verifica-se que o posicionamento da empresa no mercado, aposta numa diferenciação face à concorrência, adotando um posicionamento de líder apostando em novos conceitos ou pelo contrário segue as tendências da concorrência.

**Pergunta (s) 15:**

Na opinião do gestor qual o tipo de estratégia adotada pela empresa, tendo como base o anteriormente descrito relacionando a mesma com os modelos de gestão.

**SECCÃO 3**

**Pergunta (s) 1,2:**

São clientes fidelizados de vários anos, ou apresentam uma rotatividade de entrada e saída de clientes elevada. Como é medida a satisfação dos clientes, efetuam algum questionário periódico por exemplo.

**Pergunta (s) 4,5:**

Nos últimos 3 anos a sua empresa aumentou a quota de mercado ou reduziu a mesma, relacionando a mesma com o volume de vendas se aumentou ou reduziu em conjunto com a quota de mercado, ou pelo contrário não são indicadores com evoluções similares, e em que medida se encontra o respetivo lucro operacional da empresa e evolução do mesmo.

**SECCÃO 4**

**Pergunta (s) 2:**

Qual a política de marketing da empresa, participação em seminários, feiras de logística ou outros.

---

**Pergunta (s) 3:**

Como é que a empresa efetua o controle de custos gerais, se existe um *budget* que estipula os objetivos relativos aos custos fixos e variáveis da empresa são os mesmos seguidos de forma detalhada e frequente.

**Pergunta (s) 4:**

Qual a forma de diferenciação da empresa (preço, qualidade de serviço ou outro fator) e em que medida tal decisão é assente na utilização e análise dos modelos em causa.

---

## Apêndice 2 – Guião de entrevista

Empresa Estudada: _____	Duração da entrevista: _____
Local: _____	Data: ____ / ____ / ____
<b><u>Dados da Empresa</u></b>	
Principais produtos/serviços: _____	
Ano criação da empresa: _____	Capital Social: _____
Número de trabalhadores: _____	Volume líquido de negócios: _____
Distribuição vendas, mercado interno: _____ %	mercado externo: _____ %
Quais os principais mercados de atuação: _____	
<b><u>Dados do entrevistado</u></b>	
Nome: _____	Idade: _____
Função exercida: _____	
Anos na atual função: _____	
Anos de experiência no setor: _____	
Qualificações: _____	
Entrevista gravada e transcrita	
<b>Nota:</b> Deve o entrevistado ler o apoio teórico ao guião de entrevista previamente antes de responder às perguntas de guião que constituem a entrevista	

### **Secção 1 – Modelos de Gestão**

1. Que modelos de gestão estratégica conhece?
2. Consegue identificar quais as principais características dos modelos Porter, BCG, McKinsey ou Ansoff?
3. Em que medida utiliza na gestão da sua empresa algum dos modelos acima referenciados? Quais? Como?
4. A empresa dispõe de outras ferramentas de suporte à tomada de decisões e análise de dados, tais com CRM, metodologia LEAN *thinking*, ou sistemas de *Business Intelligence*?
  - 4.1 Tirando modelos de gestão e ferramentas acima referidas pode enunciar outras que sejam utilizadas pela empresa e qual o contributo das mesmas para a formulação da estratégia?
5. No que diz respeito ao modelo de gestão ou às ferramentas de suporte aos mesmos, considera que os mesmos são utilizados de forma transversal, pelas chefias intermédias e funcionais da empresa?
6. Faz parte da cultura da empresa localmente ou a nível internacional desenvolver novos instrumentos de gestão?
7. A empresa considera os modelos de gestão vantajosos para o negócio da empresa, bem como se os mesmos são complexos? A sua adoção é consistente com os valores e estratégia da empresa?
8. Considera, como gestor de topo, que a adoção de modelos de gestão são importantes para a empresa, estando empenhado na utilização dos mesmos?

---

## **Secção 2 – Análise e Formulação da Estratégia**

1. Considera que a atividade da sua empresa é influenciada diretamente pela oscilação e instabilidade da economia nacional e/ou internacional?
  - 1.1. Em que medida é afetada e onde assume maior expressão a nível nacional ou internacional?
2. As políticas económicas, fiscais, laborais e ambientais, têm impactos diretos na gestão das empresas na atualidade? Em que medida cada uma destas políticas influencia, ou restringe a atividade da sua empresa? Como perspectiva a evolução de cada uma das políticas referidas no curto e médio prazo?
3. A sua maior concorrência atualmente encontra-se a nível nacional ou internacional?
4. No que concerne à análise externa ao nível do seu setor de negócio, perspectiva o aparecimento de oportunidades de negócio ou, pelo contrário, ameaças?
5. Quais os processos existentes na empresa para obtenção de conhecimentos de fontes externas á empresa?
6. No que concerne ao desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços a empresa recorre ao conhecimento interno da estrutura ou recorre ao conhecimento externo?
7. Existem dentro da organização processos para integração e filtragem de diferentes tipos de conhecimento oriundos de diferentes fontes?
8. Como é efetuada a transferência de conhecimento organizacional para os empregados, e em que medida é efetuada essa distribuição de informação?
9. É potenciada pela empresa a troca de conhecimento entre os colaboradores da empresa?
  - 9.1. Em caso afirmativo qual o sistema ou método existente para tal?
10. A estratégia da empresa rege-se pela procura de inovações já adotadas pela concorrência ou a mesma procura sempre mais e melhores inovações?
11. Têm tradição em ser pioneiros na pesquisa de novas técnicas e métodos?
12. Tendem a gastar mais recursos do que a concorrência no desenvolvimento de novos produtos?
13. A empresa acompanha as novidades tecnológicas?
14. Os empregados sabem claramente os objetivos, visão e missão da empresa?
15. Como considera o tipo de estratégia adotada pela sua empresa?

## **Secção 3 – Performance**

1. Como caracteriza a antiguidade dos clientes da sua empresa, bem como a rotatividade dos seus clientes?
2. A satisfação geral dos seus clientes com o produto e ou serviço disponibilizado é medida? Qual a tendência de evolução do respetivo indicador?

- 
3. Qual a frequência de compra dos seus clientes, trata-se de compras frequentes e contantes ou pelo contrário inconstantes e pontuais?
  4. No que concerne à cota de mercado da sua empresa no setor de mercado em que atua, qual a evolução da mesma nos últimos 3 anos? Como tal se reflete em termos de crescimento de vendas no mesmo período de tempo?
  5. Indicador vital de qualquer empresa é o lucro operacional da mesma, neste sentido qual a evolução da rentabilidade da empresa face ao volume de vendas? Como perspectiva essa evolução no curto e médio prazo?

#### **Secção 4 – Vantagem Competitiva**

1. Os modelos de gestão, no seu entender, permitem à empresa efetuar uma análise relativa a quais os melhores produtos e ou serviços a oferecer aos seus clientes, bem como se identifica o potencial de oferta de novos produtos e/ou serviços?
2. De que forma a empresa trabalha na divulgação da marca e reputação, potenciando a credibilidade e prestígio da mesma?
3. Um fator recorrente da vantagem competitiva de qualquer empresa passa pela correta utilização dos recursos e contenção dos custos fixos e variáveis da estrutura, neste sentido como é efetuada internamente esta gestão, falando de componentes como, gestão de custos de viagens, distribuição de informação, comunicação e marketing, recursos humanos e meios e equipamentos?
4. No seu entender, como se diferencia a sua empresa para ganhar vantagem competitiva perante a concorrência, e até que medida a mesma é sustentada pelos modelos acima referidos?
5. Gostou de participar no estudo? Tem alguma sugestão a fazer, ou gostaria de acrescentar algo?

---

## Apêndice 3 – Transcrição entrevistas

### Entrevista ao CEO da Faurecia

<b>Empresa Estudada:</b> Faurecia - Palmela	<b>Duração da entrevista:</b> 00h29m
<b>Local:</b> Faurecia - Parque Industrial Autoeuropa	<b>Data:</b> 07 / 10 / 2015
<b><u>Dados da Empresa</u></b>	
<b>Principais produtos/serviços:</b> Sistemas Automotive Interior	
<b>Ano criação da empresa:</b> 1993	<b>Capital Social:</b> 20.000.000 €
<b>Número de trabalhadores:</b> 420	<b>Volume líquido de negócios:</b> 16.000.000 €
<b>Distribuição vendas, mercado interno:</b> 55 %	<b>mercado externo:</b> 45 %
<b>Quais os principais mercados de atuação:</b> Nacional e Europeu	
<b><u>Dados do entrevistado</u></b>	
<b>Nome:</b> Alexandre Freitas	<b>Idade:</b> 50
<b>Função exercida:</b> CEO	
<b>Anos na atual função:</b> 2	
<b>Anos de experiência no setor:</b> 12	
<b>Qualificações:</b> Licenciatura em Engenharia Industrial	
Entrevista gravada e transcrita	
<b>Nota:</b> Deve o entrevistado ler o apoio teórico ao guião de entrevista previamente antes de responder às perguntas de guião que constituem a entrevista	

#### **Secção 1 – Modelos de Gestão**

1. Que modelos de gestão estratégica conhece?

*Dos que está a identificar não me é novo, mas não utilizamos estes modelos. Pertencendo a uma multinacional, não utilizamos estes modelos, as diretrizes vêm da casa mãe.*

2. Consegue identificar quais as principais características dos modelos Porter, BCG, McKinsey ou Ansoff?

*Respondido na questão 1.*

3. Em que medida utiliza na gestão da sua empresa algum dos modelos acima referenciados? Quais? Como?

*Respondido na questão 1.*

- 
4. A empresa dispõe de outras ferramentas de suporte à tomada de decisões e análise de dados, tais com CRM para análise de satisfação dos clientes, metodologia LEAN *thinking*, ou sistemas de *Business Intelligence*?

*Sim, nós temos no grupo, uma universidade, a universidade Faurecia que tem como objetivo desenvolver ferramentas para serem utilizadas pelo grupo. Respondendo diretamente, temos uma metodologia QRC que tem como fator principal a análise da última reclamação e depois é analisada ao detalhe, de forma a chegar à causa raiz do problema. É uma metodologia utilizada internamente.*

- 4.1. Tirando modelos de gestão e ferramentas acima referidas pode enunciar outras que sejam utilizadas pela em empresa e qual o contributo das mesmas para a formulação da estratégia?

*Respondido na questão 4.*

5. No que diz respeito ao modelo de gestão ou às ferramentas de suporte aos mesmos, considera que os mesmos são utilizados de forma transversal, pelas chefias intermédias e funcionais da empresa?

*Sim sem dúvida. Há um plano de desenvolvimento da fábrica e elaborado pelo plant manager e os KPI são atualizados desde o plant manager até ao operador.*

6. Faz parte da cultura da empresa localmente ou a nível internacional desenvolver novos instrumentos de gestão?

*Não. Como já referi temos a universidade do grupo e temos centros de formação.*

7. A empresa considera os modelos de gestão vantajosos para o negócio da empresa, bem como se os mesmos são complexos e a sua adoção é consistente com os valores e estratégia da empresa?

*Em termos de modelos de gestão não temos intervenção na forma de gestão, pois as diretrizes vêm da casa mãe, apenas pode mudar no business group.*

8. Considera como gestor de topo que a adoção de modelos de gestão são importantes para a empresa, estando empenhado na utilização dos mesmos?

*Sim, nós temos de cumprir pois somos auditados para perceber se estamos a utilizar as mesmos e dada a competição interna que existe somos penalizados caso não os utilizemos.*

---

## **Secção 2 – Análise e Formulação da Estratégia**

1. Considera que a atividade da sua empresa é influenciada diretamente pela oscilação e instabilidade da economia nacional e/ou internacional?

*Claro, sem dúvida, principalmente internacional.*

- 1.1 Em que medida é afetada e onde assume maior expressão a nível nacional ou internacional?

*Internacional porque a nível nacional o nosso maior cliente exporta para o estrangeiro, faz com que a expressão e o maior impacto seja a nível internacional.*

2. As políticas económicas, fiscais, laborais e ambientais, tem impactos diretos na gestão das empresas na atualidade, em que medida cada uma destas políticas influencia, ou restringe a atividade da sua empresa? Como perspectiva a evolução de cada uma das políticas referidas no curto e médio prazo?

*De facto torna-se uma “pedra no sapato”, pois no aspeto laboral temos uma comissão de trabalhadores e temos contratos laborais que temos de cumprir certas regras que nos restringe em alguns trabalhos e faz com que tenhamos de desenvolver em comum acordo, e este impacto pode-nos atrasar em alguns projetos.*

*Na questão ambiental, cada vez mais é um fator importante, onde temos um departamento de HSE - Health Safety Environment onde temos regras muito apertadas que vão de encontro às regras, quer a nível nacional quer internacional, por exemplo, onde temos de reportar a quantidade de resíduos que estamos a produzir. A parte fiscal toca a todas as empresas, a questão económica faz-nos rever processos e procedimentos para ganhar vantagem competitiva.*

3. A sua maior concorrência atualmente encontra-se a nível nacional ou internacional?

*De facto internacional.*

4. No que concerne á análise interna, mas também externa ao nível do seu setor de negócio, perspetiva o aparecimento de oportunidades de negócio ou pelo contrário ameaças?

*As oportunidades de negócio, a nível de empresa e /ou grupo não estamos capacitados para concorrer a qualquer tipo de negócio sem que ele passe pela nossa casa mãe, quer dizer que nós podemos concorrer a um produto quer internamente ou externamente. Concorreremos diretamente a um produto sem um plano do grupo não é possível. Respondendo diretamente, temos maior*

---

---

*concorrência internacional porque a maior parte das empresas produtoras de componentes para a indústria automóvel está no estrangeiro.*

5. Quais os processos existentes na empresa para obtenção de conhecimentos de fontes externas á empresa?

*Não, no nosso caso não temos essa necessidade, nós fornecemos um produto específico e não necessitamos recorrer a fontes externas.*

6. No que concerne ao desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços a empresa recorre ao conhecimento interno da estrutura ou recorre ao conhecimento externo?

*Sempre interno. O grupo Faurecia tem uma estrutura muito forte, as áreas estão interligadas e qualquer novo processo que é implementado, a formação que possa ser necessária é sempre interna, dada pelo grupo de engenharia.*

7. Existe dentro da organização processos para integração e filtragem de diferentes tipos de conhecimento oriundos de diferentes fontes?

*Sim, à semelhança da engenharia, a vertente de qualidade e a vertente operacional e logística, todos tem um responsável hierárquico, onde há grupos que acompanham esse conhecimento.*

8. Como é efetuada a transferência de conhecimento organizacional para os empregados, e em que medida é efetuada essa distribuição de informação?

*É feito através de formação interna (grupo).*

9. É potenciada pela empresa a troca de conhecimento entre os colaboradores da empresa?

*Sim.*

9.1 Em caso afirmativo qual o sistema ou método existente para tal?

*Numa das ferramentas de recursos humanos há uma matriz de polivalência e que nos obriga a fazer formação e passagem, de conhecimento entre as áreas e turnos diferentes, bem como entre níveis hierárquicos.*

10. A estratégia da empresa rege-se pela procura de inovações já adotadas pela concorrência ou a mesma procura sempre mais e melhores inovações?

---

*Nós temos centros de desenvolvimento, com grupos de trabalho específicos, onde são desenvolvidas ferramentas de trabalho, por exemplo somos pioneiros em sistemas Exhaust System – Sistemas de escape.*

11. Tem tradição em ser pioneiros na pesquisa de novas técnicas e métodos?

*Sim, de facto há certos centros que somos pioneiros.*

12. Tendem a gastar mais recursos do que a concorrência no desenvolvimento de novos produtos?

*Não, pela tendência e cota de mercado que temos ao dia de hoje*

13. A empresa acompanha as novidades tecnológicas?

*Sim, claro que sim.*

14. Os empregados sabem claramente os objetivos visão e missão da empresa?

*São divulgados através das áreas. Obviamente que os operadores e os managers tem acesso a estes de forma informática.*

15. Como considera o tipo de estratégia adotada pela sua empresa?

*A estratégia da empresa é bastante transversal e faz com que quem sai de uma Faurecia de Portugal e vá para outra do grupo consiga trabalhar exatamente da mesma maneira.*

### **Secção 3 – Performance**

1. Como caracteriza a antiguidade dos clientes da sua empresa, bem como a rotatividade dos seus clientes?

*Nós não temos, não seguimos esse tipo de características, sendo que o nosso maior cliente é a VW, cliente há quase 20 anos, são projetos de 4-5 anos ou mais para o mesmo cliente.*

2. A satisfação geral dos seus clientes com o produto e ou serviço disponibilizado é mensurável? Qual a tendência de evolução do respetivo indicador?

*Sim e tomando como ponto de partida a Volkswagen, somos avaliados pela qualidade, preço e quantidade de produto, de acordo com o solicitado com o cliente.*

- 
3. Qual a frequência de compra dos seus clientes, tratam-se de compras frequentes e contantes ou pelo contrário inconstantes e pontuais?

*Respondido anteriormente, são compras constantes, embora just in time, todos os dias.*

4. No que concerne á cota de mercado da sua empresa no setor de mercado em que atua, qual a evolução do mesmo nos últimos 3 anos? Como tal se reflete em termos de crescimento de vendas no mesmo período de tempo?

*É uma questão complicada do setor em que estamos, a indústria automóvel, pois há 3 anos atrás estávamos numa situação de despedimento coletivo e ao dia de hoje conseguimos inverter a situação. A evolução foi positivo, e de crescimento contido.*

5. Indicador vital de qualquer empresa é o lucro operacional da mesma, neste sentido qual a evolução da rentabilidade da empresa face ao volume de vendas? Como perspectiva essa evolução no curto e médio prazo?

*Sim, tem vindo a crescer nos últimos anos e conseguimos reverter com novos projetos e acordos laborais. Pelo seguimento do indicador, os volumes preveem manter-se os mesmos nos próximos 6 meses.*

#### **Secção 4 – Vantagem Competitiva**

1. Os modelos de gestão no seu entender permitem á empresa efetuar uma análise relativa a quais os melhores produtos e ou serviços a oferecer aos seus clientes, bem como se mais do que isso identifica o potencial de oferta de novos produtos e/ou serviços?

*Dentro do grupo Faurecia estamos divididos por produtos, dentro do nosso business group, isto passa por concorrermos a produtos dentro do nosso business group.*

2. De que forma a empresa trabalha na divulgação da marca e reputação, potenciando a credibilidade e prestígio da mesma?

*Somos fortes neste ponto, pois no nosso site está tudo muito bem divulgado e representado, quer a nível internacional quer nacional.*

3. Um fator recorrente da vantagem competitiva de qualquer empresa passa pela correta utilização dos recursos e contenção dos custos fixos e variáveis da estrutura, neste sentido como é efetuada internamente esta gestão, falando de componentes como, gestão de custos

---

de viagens, distribuição de informação, comunicação e marketing, recursos humanos e meios e equipamentos?

*Temos um seguimento apertadíssimo através do controlo de consumo de energia, em recursos humanos um controlo de custo em questão de viagens. Existe um controlo muito apertado de todos os recursos. Através da polivalência de colaboradores ganhamos também vantagem competitiva.*

4. No seu entender, como se diferencia a sua empresa para ganhar vantagem competitiva perante a concorrência, e até que medida a mesma é sustentada pelos modelos acima referidos?

*Nós temos de conseguir ter uma polivalência dentro da fábrica, através do controlo de custos.*

5. Gostou de participar no estudo? Tem alguma sugestão a fazer, ou gostaria de acrescentar algo?

*Não tenho nada a acrescentar.*

---

## Entrevista ao CEO da Schnellecke

<b>Empresa Estudada:</b> SCHNELLECKE	<b>Duração da entrevista:</b> 00h52m
<b>Local:</b> SCHNELLECKE - Quinta da Marquesa	<b>Data:</b> 06 / 10 / 2015
<b><u>Dados da Empresa</u></b>	
<b>Principais produtos/serviços:</b> Soldadura de Comp. Automóveis e Serviços de Logística Integrada	
<b>Ano criação da empresa:</b> 2000	<b>Capital Social:</b> 500.000 €
<b>Número de trabalhadores:</b> 225	<b>Volume líquido de negócios:</b> 24.000.000 €
<b>Distribuição vendas, mercado interno:</b> 94 %	<b>mercado externo:</b> 6 %
<b>Quais os principais mercados de atuação:</b> Nacional	
<b><u>Dados do entrevistado</u></b>	
<b>Nome:</b> Fernando Oliva	<b>Idade:</b> 57
<b>Função exercida:</b> CEO	
<b>Anos na atual função:</b> 5	
<b>Anos de experiência no setor:</b> 23	
<b>Qualificações:</b> Licenciatura em Gestão Industrial	
Entrevista gravada e transcrita	
<b>Nota:</b> Deve o entrevistado ler o apoio teórico ao guião de entrevista previamente antes de responder às perguntas de guião que constituem a entrevista	

### Secção 1 – Modelos de Gestão

1. Que modelos de gestão estratégica conhece?

*Nós praticamos os modelos de gestão internos do grupo, emanados pela nossa central, o nosso modelo de gestão tem uma identificação best 2020 que está definido pelo nosso board, e assenta numa casa que tem uma terminologia que é a casa Schnellecke e que assenta em 4 pilares e que estão perfeitamente definidos pela nossa casa mãe e é sobre essa matriz que temos de trabalhar. Somos mensalmente medidos não só em termos de resultados financeiros mas também em resultados sociais, ambientais. O clima organizacional também é avaliado em questão de indicadores como, por exemplo, sugestões, acidentes, de todos os indicadores de gestão que o grupo tem. No que diz respeito à parte de gestão, é uma gestão própria, não diferenciada de qualquer tipo de gestão das convencionais multinacionais, com regras muito próprias e definidas.*

2. Consegue identificar quais as principais características dos modelos Porter, BCG, McKinsey ou Ansoff?

*Respondido na questão 1.*

- 
3. Em que medida utiliza na gestão da sua empresa algum dos modelos acima referenciados? Quais? Como?

*Respondido na questão 1.*

4. A empresa dispõe de outras ferramentas de suporte à tomada de decisões e análise de dados, tais com CRM para análise de satisfação dos clientes, metodologia LEAN *thinking*, ou sistemas de *Business Intelligence*?

*Sim, a metodologia Lean já está implementada há muitos anos, hoje está totalmente institucionalizada, temos outras ferramentas, nomeadamente, 5S, e depois criamos outras que vamos criando, como os índices de produtividade, nomeadamente os MTM, estamos constantemente a analisar os nossos tempos de ciclo, a análise de custos logísticos, de transportes, a implementação SAP como ferramenta de gestão de custos que também nos trouxe vantagens que veio substituir muito trabalho feito em excel. Acabámos de implementar uma ferramenta que é o softexpert que permite que estejamos todos em rede e que possamos ter todas as nossas ações em rede e saber quando temos de responder às mesmas e obriga-nos a ter uma certa disciplina a responder às mesmas e num modo geral nós acabamos por ter todas as ferramentas necessárias, para fazer uma gestão equilibrada e sem excessos porque entendemos também que, quanto mais nos quisermos fazer de indicadores para apresentar aos clientes, mais custos temos de gerir, temos de fazer o mínimo necessário.*

- 4.1 Tirando modelos de gestão e ferramentas acima referidas pode enunciar outras que sejam utilizadas pela em empresa e qual o contributo das mesmas para a formulação da estratégia?

*Respondido na questão 4.*

5. No que diz respeito ao modelo de gestão ou às ferramentas de suporte aos mesmos, considera que os mesmos são utilizados de forma transversal, pelas chefias intermédias e funcionais da empresa?

*Sim, todas estão interligadas, porque, por exemplo, começam por ser alimentadas pelo chefe de equipa até à reunião de direção da manhã.*

6. Faz parte da cultura da empresa localmente ou a nível internacional desenvolver novos instrumentos de gestão?

*Sim desenvolvemos com novas ideias, sugestões e a parte da humanização e relação com os colaboradores, temos uma gestão com porta aberta, ouvimos muito as pessoas, criamos*

---

*ferramentas como o café com a direção onde todos os meses eu estou com a DRH e ouvimos dois ou três colaboradores à porta fechada para sentirmos o que se passa lá em baixo (nem sempre nos chega tudo), semanalmente temos as equipas em comunicação, isto é, apesar da nossa dispersão em Portugal conseguimos criar uma metodologia em que diariamente, de segunda a sexta-feira, a mesma mensagem é passada em todas as operações a nível nacional, diariamente há uma mensagem que a empresa passa que é única e exclusiva a todos, há uma aproximação muito grande de cultura de comunicação e de ouvir, isto é algo que não é hábito numa multinacional alemã, isso tem trazido alguns resultados e tem havido da parte dos trabalhadores uma confiança na relação, ao ponto de não termos comissão de trabalhadores, sentem que têm confiança com a direção.*

7. A empresa considera os modelos de gestão vantajosos para o negócio da empresa, bem como se os mesmos são complexos e a sua adoção é consistente com os valores e estratégia da empresa?

*Sim considero.*

8. Considera como gestor de topo que a adoção de modelos de gestão são importantes para a empresa, estando empenhado na utilização dos mesmos?

*O nosso modelo de gestão é muito simples e muito prático, em primeiro lugar temos uma organização muito “flat”, apenas temos 3 níveis hierárquicos e a comunicação flui muito bem. O modelo de gestão é que cada um tem responsabilidades e tem de responder por elas. Portanto, não complicamos, não somos uma empresa de hierarquia e as decisões são tomadas muito rapidamente.*

## **Secção 2 – Análise e Formulação da Estratégia**

1. Considera que a atividade da sua empresa é influenciada diretamente pela oscilação e instabilidade da economia nacional e/ou internacional?

*Ambas, a economia internacional porque parte dos nossos produtos são vendidos a um cliente chamado Autoeuropa que por sua vez os exporta. A economia internacional tem uma grande influência na aquisição dos produtos finais da Autoeuropa e, por conseguinte estamos dependentes das oscilações de volume da Autoeuropa (na área da produção). Na área da logística, o contexto nacional como tem tido abrandamento, acabamos por sofrer também com a Autoeuropa, pois temos clientes que também eles são fornecedores (produzem componentes) para a Autoeuropa, somos influenciados quer na área da produção quer na área da logística, no que diz respeito à exportação. No contexto interno nacional, adverso como o mercado está, temos*

---

*a dificuldade da penetração da logística no mercado nacional pois os potenciais clientes retraem-se na externalização de serviços.*

1.1 Em que medida é afetada e onde assume maior expressão a nível nacional ou internacional?

*Respondido na questão 1.*

2. As políticas económicas, fiscais, laborais e ambientais, tem impactos diretos na gestão das empresas na atualidade, em que medida cada uma destas políticas influencia, ou restringe a atividade da sua empresa? Como perspetiva a evolução de cada uma das políticas referidas no curto e médio prazo?

*No que diz respeito à influência das políticas referidas, o que mais sentimos é claramente na questão laboral. Na questão da flexibilização de recursos esta já existe, mas sim na dificuldade na questão do custo que temos de suportar perante um sócio que nós não escolhemos que é o Estado, e tudo o que temos de pagar em questão de impostos, a carga fiscal elevada que existe face às margens que temos neste negócio. No que respeita à responsabilidade social que nós temos na organização não se compara ao que nós gostaríamos de ter, pois gostaríamos de poder pagar aos nossos colaboradores, mais do que pagamos mas acabamos por ter de entregar ao Estado (...) depois pelo negócio em que estamos inseridos, no caso da produção, o elevado consumo de energia e o preço da mesma, tem um grande impacto no nosso custo. São duas áreas que deveriam ser repensadas pelas entidades, a parte da energia e aliviar a parte fiscal que as empresas têm. Acredito também que o alívio da carga fiscal não deveria ser feito de forma que os empresários utilizassem para benefício próprio, esse alívio, deveria ficar nas empresas para recapitalizar as mesmas, por exemplo, renovar equipamentos, formação, entre outros, mas sentimos grande impacto na questão ambiental.*

3. A sua maior concorrência atualmente encontra-se a nível nacional ou internacional?

*Nacional, existem grandes players no mercado. Óbvio que esses players estão instalados, quer nacionais quer multinacionais e que estão no mercado há mais tempo que a Schnellecke tem em Portugal e conseguem oferecer soluções que a Schnellecke não tem e sofremos por não sermos tão completos como deveríamos ser mas esta foi uma opção que o grupo tomou e o facto de o ter tomado dessa forma limita-nos.*

4. No que concerne á análise interna, mas também externa ao nível do seu setor de negócio, perspetiva o aparecimento de oportunidades de negócio ou pelo contrário ameaças?

*Este tipo de negócio tem uma ameaça constante que são os contratos a termo, isto é, em particular na área da logística onde temos contratos geralmente de 3 anos e as empresas estão*

---

*constantemente a ir ao mercado e estamos constantemente a sofrer de perdas ou ganhos e a concorrência sofre do mesmo e isso obriga-nos cada vez mais a otimizar os nossos processos, os nossos meios e busca de novas soluções. Cada vez que um processo é avaliado e analisado, temos de apresentar um projeto mais competitivo e entregar ao cliente apenas aquilo que o cliente está disposto a pagar. Em contrapartida, no que diz respeito à outra vertente de ganhar novos negócios a dificuldade que nós encontramos é penetrar em novas áreas porque no que diz respeito à cultura da empresa e orientação da empresa é manter-nos no setor automóvel, que em Portugal estamos muito limitados no que diz respeito a crescimento.*

5. Quais os processos existentes na empresa para obtenção de conhecimentos de fontes externas á empresa?

*Nós utilizamos estudos de mercado, obviamente que não estando disponíveis de forma gratuita há empresas que têm esses estudos de mercado, que são pagos, e sempre que existe essa necessidade recorremos a essa empresa para recolhermos a informação sobre a situação do mercado.*

6. No que concerne ao desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços a empresa recorre ao conhecimento interno da estrutura ou recorre ao conhecimento externo?

*Não. Por norma nós investimos em duas coisas, nós investimos no Know how interno e investimos em formação, é a única linha do budget que permito ultrapassar, invisto todos os anos em feiras, viagens, para que os quadros médios possam vir com novas ideias e ver o que se faz lá fora, como temos 50 unidades no mundo, hoje temos uma plataforma global, onde todos nós introduzimos aquilo que cada um faz de melhor, e podemos recorrer aí e tirar daí as ideias e pouco ou nada utilizamos consultoras externas. E tudo muito feito dentro de casa, dentro do grupo, utilizamos muito a empresa informática que o grupo tem onde existe uma visão global, e conseguem trazer o que há de melhor em cada uma das operações.*

7. Existe dentro da organização processos para integração e filtragem de diferentes tipos de conhecimento oriundos de diferentes fontes?

*Respondido na questão 6.*

8. Como é efetuada a transferência de conhecimento organizacional para os empregados, e em que medida é efetuada essa distribuição de informação?

*Temos de separar duas coisas, o próprio colaborador e as suas necessidades de formação e todas as suas necessidades são levantadas anualmente e efetuado um plano de trabalho junto dos recursos humanos durante um período de tempo para melhorar as lacunas que foram*

---

*encontradas, podem nem ser necessidades mas sim melhorias, potenciar o conhecimento, a parte individual. Depois também fazemos a troca, no primeiro momento de entrada, em cargos médios, o indivíduo corre toda a empresa para conhecer todos os departamentos e ao longo dos últimos tempos estamos a começar planos de carreira, temos a necessidade de criar planos de carreira, ainda não estão formalizados pois estamos inseridos numa região Europa Oeste, (Portugal, Espanha e Itália), está a criar uma standardização nesse sentido, está a ser feito um modelo para ser implementado na região. Internamente o que tentamos fazer, muito do cruzamento de informação e formação e áreas comuns, em particular em “soft skills”, grupos do mesmo nível hierárquico, e acabam por se integrar em formações externas, também temos mapas de versatilidade de cada colaborador e juntamente com as chefias identificamos onde a pessoa está e onde deveria estar e procuramos sempre que possível essa e outras pessoas que tenham o mesmo “gap” tenham formação e todos esses elementos possam ter de forma a melhor as competências.*

9. É potenciada pela empresa a troca de conhecimento entre os colaboradores da empresa?

*Respondido na questão 8.*

10. Em caso afirmativo qual o sistema ou método existente para tal?

*Respondido na questão 8.*

11. A estratégia da empresa rege-se pela procura de inovações já adotadas pela concorrência ou a mesma procura sempre mais e melhores inovações?

*Nós procuramos ir a feiras e congressos onde há tecnologias, a nossa área de engenharia e sistemas de informáticos estão constantemente a fazer essas visitas e estamos já a aplicar aqui muitas tecnologias, estamos neste momento com alguns destes projetos novos, cm por exemplo, 3D. O facto de estarmos num grupo permite-nos certas valências como visão aumentada e muita coisa feita a nível de Poka-Yoke (processos definidos para garantir que o produto acabado sai com zero defeitos) (.....) e boas práticas que são implementadas noutros negócios, aqui dentro o sentimento de quem esta casa está para pensar, eu sou o primeiro com este sentido de pensar e eu querer a aprender.*

12. Tem tradição em ser pioneiros na pesquisa de novas técnicas e métodos?

*Nós tentamos fazer com pouco, não inventamos a roda e não temos por hábito fazer grandes investimentos em tecnologia. De certo modo, existem muitas ferramentas dentro de casa.*

---

13. Tendem a gastar mais recursos do que a concorrência no desenvolvimento de novos produtos?

*Não.*

14. A empresa acompanha as novidades tecnológicas?

*Sim acompanha.*

15. Os empregados sabem claramente os objetivos visão e missão da empresa?

*Sim. Ela está todos os dias descrita nas equipas em comunicação que são entregues todos os dias aos colaboradores. A mensagem que se pretende ser transmitida na semana seguinte é entregue à sexta-feira, (...) podem pelo menos lê-las. Todos os nossos gabinetes têm a missão e visão nas nossas paredes para serem lidas, vividas e revividas, os nossos valores também estão espalhados pela empresa, são práticas que a partida esperamos que todos estejam embebidos na mesma.*

16. Como considera o tipo de estratégia adotada pela sua empresa?

*De crescimento.*

### **Secção 3 – Performance**

1. Como caracteriza a antiguidade dos clientes da sua empresa, bem como a rotatividade dos seus clientes?

*Na realidade nós não temos tido grande rotatividade, o último cliente que nós deixamos de ter relação foi com a área logística/serviço logístico com a Autoeuropa, em 2013 e essencialmente foi uma questão comercial, nada mais do que isso, nesse aspeto tem havido relações comerciais duradouras.*

2. A satisfação geral dos seus clientes com o produto e ou serviço disponibilizado é mensurável? Qual a tendência de evolução do respetivo indicador?

*Todos os nossos clientes, incluindo nós próprios, apresentamos formas de medição, queremos ser medidos, por vezes os clientes não têm forma de medição e fomos nós que apresentamos essas formas de medição e resulta e obriga-nos a sermos melhores e também traz satisfação ao próprio cliente ver que os resultados que nos comprometemos foram alcançados.*

- 
3. Qual a frequência de compra dos seus clientes, tratam-se de compras frequentes e contantes ou pelo contrário inconstantes e pontuais?

*São contratos de média duração, pode variar de 1 a 3 anos.*

4. No que concerne á cota de mercado da sua empresa no setor de mercado em que atua, qual a evolução do mesmo nos últimos 3 anos? Como tal se reflete em termos de crescimento de vendas no mesmo período de tempo?

*Não tenho ideia quanto é que representamos no mercado.*

5. Indicador vital de qualquer empresa é o lucro operacional da mesma, neste sentido qual a evolução da rentabilidade da empresa face ao volume de vendas? Como perspetiva essa evolução no curto e médio prazo?

*Acredito que em termos de rentabilidade iremos tomar ações para manter os rácios atuais, sendo que a perspetiva é haver um decréscimo de volume, de qualquer das formas estamos a tomar ações para compensar isso.*

#### **Secção 4 – Vantagem Competitiva**

1. Os modelos de gestão no seu entender permitem á empresa efetuar uma análise relativa a quais os melhores produtos e ou serviços a oferecer aos seus clientes, bem como se mais do que isso identifica o potencial de oferta de novos produtos e/ou serviços?

*Nós aquilo que estamos a oferecer ao mercado é fazer parcerias com empresas de consultoria, que por vezes por trabalharem em áreas de consultoria dentro de clientes e conseguem identificar necessidades e reencaminhá-los. É uma estratégia adotada que acaba por ser uma área comercial quase a custo zero.*

2. De que forma a empresa trabalha na divulgação da marca e reputação, potenciando a credibilidade e prestígio da mesma?

*Sempre ouve a ideia de a Schnellecke estar ligada ao grupo Volkswagen muito próxima da Volkswagen, em Portugal, a Schnellecke era conhecida em Palmela e junto da VW. Ao dia de hoje, parece-me que a imagem da Schnellecke parece que começa a ser conhecida a nível nacional, fruto de eventos, feiras, várias ações promocionais, temos feito um trabalho não muito intensivo porque não temos como muitos operadores logísticos, os serviços de transportes, isso é uma grande publicidade, andam camiões por todo o lado logo existe uma dificuldade de*

---

*penetração. Temos levado a imagem através de outros meios. A abertura de um escritório na Trofa trouxe uma imagem, pelo menos local, e temos tentado que o nome da Schnellecke tenha sido ramificado onde há eventos de vários tipos. Isto é um processo que vai demorar.*

3. Um fator recorrente da vantagem competitiva de qualquer empresa passa pela correta utilização dos recursos e contenção dos custos fixos e variáveis da estrutura, neste sentido como é efetuada internamente esta gestão, falando de componentes como, gestão de custos de viagens, distribuição de informação, comunicação e marketing, recursos humanos e meios e equipamentos?

*Seria exagerado dizer que é feito ao minuto, mas nesta casa a gestão dos custos é algo feito de forma muito intensa. É feito um trabalho muito intenso em termos de recursos pois cada departamento tem objetivos a atingir, “savings” ou potenciais “savings”, têm de ser criativos para atingi-los, estamos constantemente a monitorizar as produtividades e tudo aquilo que não traz valor acrescentado é eliminado, quer nas áreas diretas ou indiretas. Nessa matéria a Schnellecke posiciona-se num patamar muito positivo, os custos de não qualidade são emitidos semanalmente para podermos ter uma precisão do que poderá ser o resultado do final do mês, assim conseguimos corrigir potenciais desvios.*

4. No seu entender, como se diferencia a sua empresa para ganhar vantagem competitiva perante a concorrência, e até que medida a mesma é sustentada pelos modelos acima referidos?

*Eu acho que a diferenciação tem a ver com a gestão e com a dinâmica que há aqui dentro, das pessoas (do querer fazer, do não querer parar, de nunca desistir) eu acho que encontrei nesta empresa um grupo de trabalho que faz a diferença e acho que essa diferença é feita também pela necessidade que as pessoas têm de sobreviver, pois a empresa teve uma perda de negócio muito grande e teve que se reestruturar e reinventar e isso trouxe uma força muito grande de fazer melhor, acho que a concorrência não se apercebe disso e acho até está mais parada do que nós e nós estamos sem dar nas vistas a fazer o nosso trabalho.*

5. Gostou de participar no estudo? Tem alguma sugestão a fazer, ou gostaria de acrescentar algo?

*Nada a acrescentar. Se necessitar de mais alguma informação estou disponível.*



---

*Sim temos CRM, metodologia Lean, ferramentas Kaizen, que está ligado à metodologia Lean.*

4.1. Tirando modelos de gestão e ferramentas acima referidas pode enunciar outras que sejam utilizadas pela em empresa e qual o contributo das mesmas para a formulação da estratégia?

*Respondido na questão 4.*

5. No que diz respeito ao modelo de gestão ou às ferramentas de suporte aos mesmos, considera que os mesmos são utilizados de forma transversal, pelas chefias intermédias e funcionais da empresa?

*Sim mas não a todo o nível, depende do grau de maturidade das direções, dado que atuamos dentro de 4 atividades distintas, nem todas estão ao mesmo nível de maturidade.*

6. Faz parte da cultura da empresa localmente ou a nível internacional desenvolver novos instrumentos de gestão?

*Faz porque não saindo do modelo de gestão há situações que mudamos localmente, por exemplo, fazer uma análise mais cuidada, fazendo a análise da rentabilidade de cada cliente.*

7. A empresa considera os modelos de gestão vantajosos para o negócio da empresa, bem como se os mesmos são complexos e a sua adoção é consistente com os valores e estratégia da empresa?

*Sim, mas seguimos o nosso modelo custo-benefício.*

8. Considera como gestor de topo que a adoção de modelos de gestão são importantes para a empresa, estando empenhado na utilização dos mesmos?

*Sim, obviamente.*

## **Secção 2 – Análise e Formulação da Estratégia**

1. Considera que a atividade da sua empresa é influenciada diretamente pela oscilação e instabilidade da economia nacional e/ou internacional?

*Nós, sendo um operador logístico pertencente a um grupo internacional, obviamente que os nossos fluxos estão mais centrados na atividade internacional do que na nacional, sendo que todas as oscilações, quer sejam no âmbito nacional ou internacional, acabam por nos influenciar, mas sim, mais no âmbito internacional.*

---

1.1 Em que medida é afetada e onde assume maior expressão a nível nacional ou internacional?

*Respondido na questão 1.*

2. As políticas económicas, fiscais, laborais e ambientais, tem impactos diretos na gestão das empresas na atualidade, em que medida cada uma destas políticas influencia, ou restringe a atividade da sua empresa? Como perspetiva a evolução de cada uma das políticas referidas no curto e médio prazo?

*Todos os normativos aplicados, qualidade e social, são aspetos que só podem trazer melhorias a nível da empresa e não se podem considerar um custo, mas sim um investimento. Acho que a perspetiva vai depender muito do contexto económico. Como multinacional que somos, fazemos investimentos em variadíssimas áreas, quer novas metodologias de processo, quer em termos de certificações de qualidade, responsabilidade social, promovemos muito a formação aos colaboradores (3% da massa salarial), formação técnica e de âmbito linguístico. Nós sabemos que no âmbito social a empresa deve de assumir a sua responsabilidade, mas nunca nos devemos esquecer-nos da premissa muito importante, o resultado da empresa, tem de haver bom senso.*

3. A sua maior concorrência atualmente encontra-se a nível nacional ou internacional?

*A concorrência ela verifica-se em ambos, pois os grandes players internacionais também estão implementados em Portugal.*

4. No que concerne á análise interna, mas também externa ao nível do seu setor de negócio, perspetiva o aparecimento de oportunidades de negócio ou pelo contrário ameaças?

*As ameaças existem sempre, ou seja, quer em contexto de crescimento económico ou decréscimo, um contexto difícil traz sempre oportunidades de negócio, temos de ter calma e tranquilidade para analisar essas oportunidades de negócio.*

5. Quais os processos existentes na empresa para obtenção de conhecimentos de fontes externas á empresa?

*Nós estando no mercado, temos o departamento de Marketing que trabalha o mercado e onde podem existir potenciais áreas que não estão desenvolvidas não queremos ser mais um player no mercado mas sim fazer a diferença num mercado industrial.*

6. No que concerne ao desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços a empresa recorre ao conhecimento interno da estrutura ou recorre ao conhecimento externo?

---

*A ambos, interno dentro do grupo e empresa onde podemos ir buscar todo o knowhow e externo dependendo da própria necessidade.*

7. Existe dentro da organização processos para integração e filtragem de diferentes tipos de conhecimento oriundos de diferentes fontes?

*Respondido anteriormente.*

8. Como é efetuada a transferência de conhecimento organizacional para os empregados, e em que medida é efetuada essa distribuição de informação?

*A informação do estado da empresa nos tempos é sempre um ponto fulcral da comunicação, através da intranet, da convenção anual, das reuniões estratégicas, nós somos uma empresa que damos uma ampla informação aos colaboradores, por exemplo, revistas, newsletters, sendo uma grande preocupação da empresa manter os seus colaboradores sempre informados sobre os resultados da empresa.*

9. É potenciada pela empresa a troca de conhecimento entre os colaboradores da empresa?

*Sim, porque no nosso caso em concreto nós, pelas metodologias implementadas pelos recursos humanos podemos aferir sempre as suas necessidades de formação, perspetivar evoluções de carreira, quer a nível horizontal e vertical, dentro das possibilidades que temos damos a possibilidade de evoluírem dentro da própria empresa.*

a. Em caso afirmativo qual o sistema ou método existente para tal?

*Respondido anteriormente.*

10. A estratégia da empresa rege-se pela procura de inovações já adotadas pela concorrência ou a mesma procura sempre mais e melhores inovações?

*Acho que temos de ter consciência que não podemos estar na ponta de tecnologia, não vejo problema de utilizarmos tecnologia de outro concorrente desde que traga valor acrescentado.*

11. Tem tradição em ser pioneiros na pesquisa de novas técnicas e métodos?

*De alguma forma penso que sim porque efetivamente quer na área da qualidade e em higiene e segurança no trabalho, somos pioneiros em Portugal, embora não conhecendo a concorrência a 100%, estamos num nível muito elevado, esse é um exemplo.*

---

12. Tendem a gastar mais recursos do que a concorrência no desenvolvimento de novos produtos?

*Nós gastamos o que está estipulado em “budget”.*

13. A empresa acompanha as novidades tecnológicas?

*Sim, penso que sim, pois o grupo sempre teve preocupação de estarmos todos interligados. Podemos não ter o topo de gama mas também não estamos abaixo da concorrência.*

14. Os empregados sabem claramente os objetivos visão e missão da empresa?

*Penso que sim, que todos os colaboradores sabem, pois os mesmos são divulgados de variadíssimas formas.*

15. Como considera o tipo de estratégia adotada pela sua empresa?

*A estratégia que está definida pela empresa rege-se por 4 princípios básicos: desenvolvimento e rentabilidade, foco no cliente, produtividade e adaptação da estrutura de forma a torná-la cada vez mais sustentável.*

### **Secção 3 – Performance**

1. Como caracteriza a antiguidade dos clientes da sua empresa, bem como a rotatividade dos seus clientes?

*Na área da logística temos muita concorrência, temos uma série de clientes que são fiéis e acabam por ser também acionistas, mas há um leque de clientes “top 20” sendo que muitos flutuam muito em função de preço e posicionamento do mercado.*

2. A satisfação geral dos seus clientes com o produto e ou serviço disponibilizado é mensurável? Qual a tendência de evolução do respetivo indicador?

*Sim ele é medido, além de anualmente ser feito o inquérito de satisfação é feito mensalmente, pois o objetivo da empresa é distanciar-se da concorrência pelo serviço e não pelo preço.*

3. Qual a frequência de compra dos seus clientes, tratam-se de compras frequentes e contantes ou pelo contrário inconstantes e pontuais?

---

*Temos clientes fidelizados e com uma atividade regular como também temos um leque de clientes com negócio esporádico.*

4. No que concerne á cota de mercado da sua empresa no setor de mercado em que atua, qual a evolução do mesmo nos últimos 3 anos? Como tal se reflete em termos de crescimento de vendas no mesmo período de tempo?

*A evolução é positiva pois face ao mercado que está a decrescer nós temos vindo a crescer, este ano vamos crescer cerca de 5% face ao ano anterior, somos líderes na logística automóvel, temos 30% da cota de mercado, pois estamos dentro do “top 5”.*

5. Indicador vital de qualquer empresa é o lucro operacional da mesma, neste sentido qual a evolução da rentabilidade da empresa face ao volume de vendas? Como perspectiva essa evolução no curto e médio prazo?

*A empresa sofreu muito com a crise do setor automóvel, como é evidente não podemos fugir a esta crise, no entanto a empresa teve sempre a capacidade de reagir e diversificar as áreas de negócio, hoje em dia temos um nível de rentabilidade de 2% acima do ano passado, somos dos operadores logísticos com melhor taxa de rentabilidade, terminamos com 4%. A preocupação da empresa não é fazer vendas mas sim ter rentabilização associada a venda.*

#### **Secção 4 – Vantagem Competitiva**

1. Os modelos de gestão no seu entender permitem á empresa efetuar uma análise relativa a quais os melhores produtos e ou serviços a oferecer aos seus clientes, bem como se mais do que isso identifica o potencial de oferta de novos produtos e/ou serviços?

*Sim é bastante importante porque a realidade de cada cliente é única e uma operação logística tem de ser desenhada de forma própria para trazer valor acrescentado. A própria organização tem de estar em constante procura de meios técnicos e humanos para obter os melhores resultados, dependendo sempre da especificação de cada cliente.*

2. De que forma a empresa trabalha na divulgação da marca e reputação, potenciando a credibilidade e prestígio da mesma?

*Através das variadíssimas formas de comunicação, sejam elas televisivas, através de eventos, através da nossa direção de marketing, participação em diversos eventos.*

3. Um fator recorrente da vantagem competitiva de qualquer empresa passa pela correta utilização dos recursos e contenção dos custos fixos e variáveis da estrutura, neste sentido

---

como é efetuada internamente esta gestão, falando de componentes como, gestão de custos de viagens, distribuição de informação, comunicação e marketing, recursos humanos e meios e equipamentos?

*Obviamente a empresa utilizando o método de gestão custo-benefício, é uma empresa que em função do seu próprio contexto, se há necessidade de investimento e qual o retorno desse investimento, a empresa tem sempre presente que tem de se desenvolver tendo sendo o cuidado da rentabilização dos meios, apostando nos meios internos para podermos ser competitivos.*

4. No seu entender, como se diferencia a sua empresa para ganhar vantagem competitiva perante a concorrência, e até que medida a mesma é sustentada pelos modelos acima referidos?

*Não vou estar a dizer que somos melhores que os outros, não somos nem melhor nem piores, somos diferentes. Não nos devemos diferenciar pelo preço. Devemos valorizar o capital humano, estar sempre presente e junto dos cliente. Está dentro do nosso DNA a busca de um serviço irrepreensível.*

5. Gostou de participar no estudo? Tem alguma sugestão a fazer, ou gostaria de acrescentar algo?

*Não tenho nada a acrescentar, obrigado.*

**Apêndice 4 – Sinopses das entrevistas**

<b>Problemáticas (categorias)</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Entrevistado 1 – Eng. Alexandre Freitas</b>	<b>Entrevistado 2 – Eng. Fernando Oliva</b>	<b>Entrevistado 2 – Fernando Reis Pinto</b>
Modelos de Gestão	Conhecimento dos modelos de gestão	<i>“Pertencendo a uma multinacional, não utilizamos estes modelos, as diretrizes vem da casa mãe” p.1 e 2</i>	<i>“Nós praticamos os modelos de gestão internos do grupo, emanados pela nossa central, o nosso modelo de gestão tem uma identificação best 2020 que está definido pelo nosso board, e assenta numa casa que tem uma terminologia que é a casa Schnellecke e que assenta em 4 pilares e que estão perfeitamente definidos pela nossa casa mãe e é sobre essa matriz que temos de trabalhar. Somos mensalmente medidos não só em termos de resultados financeiros mas também em resultados sociais, ambientais. O clima organizacional também é avaliado em questão de indicadores como, por exemplo, sugestões, acidentes, de todos os indicadores de gestão que o</i>	<i>(...) o que aplicamos é o modelo de gestão de custo-benefício. (p.2)</i>

	<p>Ferramentas de suporte aos modelos de gestão</p>	<p><i>“Sim, nós temos no grupo, uma universidade, a universidade Faurecia que tem como objetivo desenvolver ferramentas para serem utilizadas pelo grupo. Respondendo diretamente, temos uma metodologia QRC que tem como fator principal a análise da última reclamação e depois é analisada ao detalhe, de forma a chegar à causa raiz</i></p>	<p><i>grupo tem. No que diz respeito à parte de gestão, é uma gestão própria, não diferenciada de qualquer tipo de gestão das convencionais multinacionais, com regras muito próprias e definidas”. (p.1 e 2)</i></p> <p><i>A metodologia Lean já está implementada há muitos anos, hoje está totalmente institucionalizada, temos outras ferramentas, nomeadamente, 5S, e depois, outras que vamos criando, como os índices de produtividade, nomeadamente os MTM, estamos constantemente a analisar os nossos tempos de ciclo, a análise de custos logísticos, de transportes, a implementação SAP como ferramenta de gestão de custos que também nos trouxe vantagens que veio</i></p>	<p><i>(...) temos CRM, metodologia Lean, ferramentas Kaizen, que está ligado à metodologia Lean. (p.4)</i></p>
--	---	--	---	--

	<p>Desenvolvimento de novos instrumentos de gestão</p>	<p>do problema. É uma metodologia utilizada internamente”( p.4)</p> <p>(...) nós temos de cumprir pois somos auditados para perceber se estamos a utilizar os mesmos e dada a competição interna que existe somos penalizados caso não os utilizemos”.(p. 4.1)</p>	<p>substituir muito trabalho feito em excel. (p.4)</p> <p>Acabamos de implementar uma ferramenta que é o softexpert que permite que estejamos todos em rede e que possamos ter todas as nossas ações em rede e saber quando temos de responder as mesmas e obriga-nos a ter uma certa disciplina a responder as mesmas e num modo geral nós acabamos por ter todas as ferramentas necessárias, para fazer uma gestão equilibrada e sem excessos porque entendemos também que quanto mais nós quisermos fazer de indicadores mais custos temos de gerir, temos de fazer o mínimo necessário (p. 4.1)</p>	<p>Faz porque não saindo do modelo de gestão há situações que mudamos localmente, exemplo, fazer uma análise mais cuidada, fazendo a análise da rentabilidade de cada cliente (p. 4.1)</p>
--	--	--	---	--

<p><b>Análise e formulação da estratégia</b></p>	<p>A influência da oscilação e instabilidade da economia internacional e nacional</p> <p>Impacto das políticas económicas, fiscais, laborais e ambientais</p>	<p><i>“Internacional porque a nível nacional o nosso maior cliente exporta para o estrangeiro, faz com que a expressão e o maior impacto seja a nível internacional”</i>( p. 1)</p> <p><i>(...) aspeto laboral temos uma comissão de trabalhadores e temos contratos laborais que temos de cumprir certas regras que nos restringe em alguns trabalhos e faz com que tenhamos de desenvolver em comum acordo, e este</i></p>	<p><i>Ambas, a economia internacional porque parte dos nossos produtos são vendidos a um cliente chamado Autoeuropa que por sua vez os exporta. A economia internacional tem uma grande influência na aquisição dos produtos finais da Autoeuropa (...) (p. 1)</i></p> <p><i>(...) dificuldade na questão do custo que temos de suportar perante um sócio que nos não escolhemos que é o estado, e tudo o que temos de pagar em questão de impostos, a carga fiscal elevada que existe face às</i></p>	<p><i>(...) os nossos fluxos estão mais centrados na atividade internacional do que na nacional, sendo que todas as oscilações quer, sejam no âmbito nacional ou internacional, acabam por nos influenciar, mas sim, mais no âmbito internacional. (p. 1)</i></p> <p><i>Todos os normativos aplicados, qualidade e social, são aspetos que só podem trazer melhorias a nível da empresa e não se podem considerar um custo, mas sim um investimento. Acho que a perspetiva vai</i></p>
--	---	--	--	--

	<p>Obtenção de conhecimento</p>	<p><i>impacto pode-nos atrasar em alguns projetos. Na questão ambiental, cada vez mais e um fator importante, onde temos um departamento de HSE onde temos regras muito apertadas que vão de encontro às regras, quer a nível nacional quer internacional, por exemplo, onde temos de reportar a quantidade de resíduos que estamos a produzir. A parte fiscal toca a todas as empresas, a questão económica faz-nos rever processos e procedimentos para ganhar vantagem competitiva. (p 2).</i></p> <p>“No nosso caso não temos essa necessidade, nos</p>	<p><i>margens que temos neste negócio. A responsabilidade social (...) nós gostaríamos de poder pagar aos nossos colaboradores, mais do que pagamos, acabamos por ter de entregar ao estado (...)(p 2).</i></p> <p>(...) utilizamos estudos de mercado, obviamente que</p>	<p><i>dependem muito do contexto económico, como multinacional que somos fazemos investimentos em variadíssimas áreas, quer novas metodologias de processo, quer em termos de certificações de qualidade, responsabilidade social, promovemos muito a formação aos colaboradores (3% da massa salarial) formação técnica e de âmbito linguístico. Nós sabemos que no âmbito social que a empresa deve ter nunca nos devemos esquecer-nos da premissa muito importante, o resultado da empresa, tem de haver bom senso. (p. 2)</i></p> <p>(...) temos o departamento de Marketing que trabalha o mercado e onde podem</p>
--	---------------------------------	---	--	--

Performance	<p>Inovação</p> <p>Visão, Missão e Objetivos</p>	<p><i>forneçemos um produto específico e não necessitamos de recorrer a fontes externas (p. 5 e 6)</i></p> <p><i>“Nós temos centros de desenvolvimento, com grupos de trabalho específicos, onde são desenvolvidas ferramentas de trabalho, por exemplo, somos pioneiros em sistemas Exhaust System – Sistemas de escape.” (p.10)</i></p> <p><i>“São divulgados através das áreas. Obviamente que os operadores e os managers tem acesso a estes de forma</i></p>	<p><i>não estando disponíveis de forma gratuita há empresas que tem esses estudos de mercado, que são pagos, e sempre que existe essa necessidade recorremos a essa empresa para recolhermos a informação sobre a situação do mercado. (p. 5 e 6)</i></p> <p><i>“Procuramos ir a feiras e congressos onde há tecnologias, a nossa área de engenharia e IT estão constantemente a fazer essas visitas e estamos já a aplicar aqui muitas tecnologias” (p.10)</i></p> <p><i>(...) esta todos os dias descrita nas equipas em comunicação que esta</i></p>	<p><i>existir potenciais áreas que não estão desenvolvidas não queremos ser mais um player no mercado mas sim fazer a diferença num mercado industrial (p. 5 e 6)</i></p> <p><i>“A ambos, interno dentro do grupo e empresa onde podemos ir buscar todo o knowhow e externo dependendo da própria necessidade. (p.10)”</i></p> <p><i>Penso que sim que todos os colaboradores pois os mesmos forma divulgados de variadíssimas formas.</i></p>
-------------	--	---	---	--

Vantagem competitiva	<p>Cientes</p> <p>Imagem da empresa</p>	<p><i>informática” (p.14)</i></p> <p><i>“(...)sendo que o nosso maior cliente é a VW, cliente há quase 20 anos, são projetos de 4-5 anos ou mais para o mesmo cliente”, (p.1)</i></p> <p><i>“Somos fortes neste ponto, pois no nosso site está tudo muito bem divulgado e representados, quer a nível internacional quer nacional” (p.2)</i></p>	<p><i>espalhada e são entregues todos os dias aos colaboradores (...) (p.14)</i></p> <p><i>“Na realidade nós não temos tido grande rotatividade, o último cliente que nos deixamos de ter relação foi com a área logística/serviço logístico com a AutoEuropa, em 2013 e essencialmente foi uma questão comercial, nada mais do que isso, nesse aspeto tem havido relações comerciais duradouras” (p.1)</i></p> <p><i>“Sempre ouve a ideia de a Schnellecke estar ligada ao grupo VW muito próxima da VW (...)”(p.2)</i></p>	<p><i>(p.14)</i></p> <p><i>(...) temos muita concorrência, temos uma serie de clientes que são fieis e acabam por ser também acionistas, mas há um leque de clientes top 20 sendo que muitos flutuam muito em função de preço e posicionamento do mercado. (p.1)</i></p> <p><i>Através das variadíssimas formas de comunicação, sejam elas televisivas, através de eventos, através da nossa direção marketing, participação de diversos</i></p>
----------------------	---	--	--	--

	<p>Gestão de Recursos</p>	<p><i>“Controlo de consumo de energia, em rh um controlo de custo em questão de viagens. Existe um controlo muito apertado de todos os recursos. Através da polivalência de colaboradores ganhamos também vantagem competitiva” (p.3)</i></p>	<p><i>(...) Seria exagerado dizer que é feito ao minuto, mas nesta casa a gestão dos custos é algo feito de forma muito intensa. É feito um trabalho muito intenso em termos de recursos pois cada departamento tem objetivos a atingir ..)(p.3)</i></p>	<p><i>eventos (p.2)</i></p> <p><i>Obviamente a empresa utilizando o método de gestão custo-benefício, é uma empresa que em função do seu próprio contexto, se há necessidade de investimento o retorno do investimento, a empresa tem sempre presente que tem de se desenvolver tendo sendo o cuidado da rentabilização dos meios, apostando nos meios internos para podermos ser competitivos. (p.3)</i></p>
--	---------------------------	---	--	---

---

## Referências Bibliográficas

Ansoff, H. (1979). *Estratégia Empresarial*. São Paulo: MC Graw Hill.

Ansoff, H. (1990). *A Nova Estratégia Empresarial*. São Paulo: Editora Atlas.

Ayad, A. (2010). *Critical thinking and business process improvement*. Journal of Management Development, Vol.29, nº 6, 556-564.

Baranger, P., Helder, J., Bruslerie, H., Orsoni, J. & Peretti, J. (1993). *Gestão: As funções da empresa*. Lisboa: Edições Sílabo.

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70 em: <http://www.ebah.pt/content/ABAAfLA4AD/bardin-analise-conteudo> Disponível em 04-11- 2014.

Bauer, M., Gaskell, S. & Allum, N. (2002). *Qualidade, Quantidade e Interesses do Conhecimento: Evitando Confusões*. Petrópolis: Vozes.

Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora. em: [https://www.academia.edu/6674293/Bogdan Biklen investigacao qualitativa em educacao](https://www.academia.edu/6674293/Bogdan_Biklen_investigacao_qualitativa_em_educacao) Disponível em 02-10-2014.

Boni, V. & Quaresma, S. (2005). *Aprendendo a Entrevistar: Como fazer entrevistas em Ciências Sociais*. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC. Vol.2, nº 1, 68-80.

Bruyne, P. & Herman, J. (1974). *Dynamique de la recherché en sciences sociales: les pôles de la pratique méthodologique*. Vendôme: Presses Universitaires de France.

Campomar, M.C. (1991). *Do uso de “estudo caso” para dissertações e teses de mestrado*, Revista de administração, São Paulo Vol.26, nº 3, 95-97.

Carneiro, R., Fazendeiro, A., Soares, F., Vitorino, N. & Conceição, P. (2000). *Aprender a trabalhar no século XXI*. Lisboa: DGEFP.

Certo, A. L. & Bervian, P. A. (1996). *Metodologia científica*. 4ª Edição. São Paulo: Makron Books.

Certo, S. & Peter J. (1993). *Administração Estratégica*. São Paulo: Makron Books.

---

Chang, S., Chen, R., Tsai, H. & Tsai, H. (2006); *A conceptual Framework of the capabilities of knowledge application and innovation capabilities*,

Conti, T. (1993). *Building Total Quality: a guide for management*. London: Chapman & Hall.

Cunha, C. & Melo, M. (2006). *A confiança nos relacionamentos interorganizacionais: o campo da biotecnologia em análise*; *RAE Electron*. Vol.5, nº 2.

Cusumano, M. (1994). *The limits of Lean*. *Sloan Management Review*, Vol.35, nº 4, 27-32.

Damaskopoulos, P. & Evgeniou, T. (2003); *Adoption of new economy practices by SMEs in Eastern Europe*; *European Management Journal*; Vol.21, nº 2, 134-145.

Drucker, P. (1998). *The future that has already happened*. *The Futuriste Magazine*, 16-18.

Emiliani, M.L., (2008). *Standardized work for executive leadership*. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.29, nº 1, 24-46.

Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. Lisboa: Monitor.

Fontana, A. & Frey, J. (1994). *Interviewing the art of Science* In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *handbook of quantitative research*. California: Sage.

Freire, A. (1997). *Estratégia: sucesso em Portugal*. Lisboa/São Paulo: Editorial Verbo.

Freire, A. (2000). *Inovação – novos produtos, serviços e negócios para Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.

Gil, A. (1989). *Métodos e Técnicas de pesquisa Social*. 2ª Edição. São Paulo: Editora Atlas.

Gil, A. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª edição, São Paulo: Atlas.

Gil, A. (2007). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.

Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Documento - Sentido e formas de uso*. Cascais: Principia Editora.

Hérbert, M., Goyette, G. & Boutin, G. (1994) – *Investigação qualitativa: fundamentos e práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.

---

Kaplan R. & Norton, D. (2001). *Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management: Part I*. Harvard business review.

Kaplan R. & Norton, D. (1993). *Putting the Balanced Scorecard to work?* September-October 1993, 134-147.

Kaplan, R. & Norton, D. (2004) *Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.

Kotler, P. & Armstrong, G. (1991). *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall.

Kotler, P. & FOX, K. (1998). *Marketing Estratégico para Instituições Educacionais*, São Paulo: Atlas.

Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice-Hall.

Lakatos, E. M., Marconi, M. A. (1992). *Técnicas de pesquisa*. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas.

Lisboa, J., Coelho, A. & Almeida, F. (2008). *Introdução à Gestão de Organizações*. 2ª Edição. Coimbra: Vida Económica.

Marques, A. (2003). *A importância das práticas do marketing relacional na formulação e implementação das estratégias competitivas e a influência destas na lealdade dos clientes e na performance: a investigação de um modelo estrutural no contexto empresarial português*; Tese de Doutoramento; Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra; Coimbra; Portugal.

Mazzotti, A. (2006). *Usos e Abusos dos Estudos de Casos*. Cadernos de Pesquisa, Vol.36, 637-651.

Miles, M., Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis*. London: Sage.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (2004). *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: São Paulo Artmed.

Patton, M. (1987). *How to use quantitative methods in evaluation*. Beverly Hills: Sage.

Peansupap, V. & Walker, D. (2005). *Factors Enabling Information and Communication Technology Diffusion and Actual Implementation in Construction Organizations*. Vol. 10.

Peña Vera, T., Morillo, J. (2007). *LA Complejidad de Análisis Documental; Información, Cultura y Sociedad*, Vol.16, 55-81.

- 
- Pinto, J. P. (2009). *Pensamento LEAN*, a filosofia das organizações vencedoras, Lidel.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard business Review*, March/April 1979.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*, New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (1991). *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (2001). *Strategy and the Internet*. *Harvard Business Review*, março 2001, 62–78.
- Punch, K. (2002). *Introduction to Social Research: Quantitative & Qualitative Approaches*. London: Sage.
- Quivy, R. & Campenhoud, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Randolph, W. & Barry, Z. (1992). *Planeamento e Gestão de Projetos*, Lisboa: Editorial Presença.
- Reto, L. & F. Nunes (1999). *Métodos como Estratégia de Pesquisa, Problemas Tipo numa Investigação*, *Revista Portuguesa de Gestão*, 21-31.
- Richardson, R. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Roldão, V. S. & Ribeiro, J.S. (2007). *Gestão das Operações - Uma abordagem integrada*. Lisboa: Monitor.
- Santos, A, & Robalo, J. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Serra, F., Ferreira, M., Torres, M. & Torres, A. (2010). *Gestão Estratégica Conceitos e Prática*. Lisboa, Lidel
- Selltiz, C., Wrightsman, L. & Cook, S. (1967). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Universidade São Paulo.

---

Stake, R. (2007). *A Arte da Investigação com Estudos de Caso*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Stake, R. (2011). *Pesquisa Qualitativa, estudando como as coisas funcionam*. Porto Alegre: Editora Ressa.

Suwignjo, P. & Carrie, A. (2001). "Strategy management through quantitative modelling of performance measurement systems". Vol.69, p.15-22.

Tabatoni, P. & Jarniou, P. (1975). *Les Systèmes de gestion. Politiques et structures*. Paris: Presses Universitaires de France.

Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. 2.<sup>a</sup> Edição. São Paulo: McGraw-Hill.

Tellis, W. (1997). Introduction to case study [68 paragraphs]. *The Qualitative Report* [On-line serial], 3(2). Available: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html>.

Tiago, M., Couto, J., Tiago, F. & Vieira, J. (2007) *Knowledge Management – An overview of european Reality*; *Management Research News*; Vol.30, nº 2, 100-114.

Trivinos, A. (1990). *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas.

Wheelen, T & Hunger J. (2012). *Strategy management and Bussiness Policy*. New Jersey: Prentice-Hall.

Wood JR, T. (2001). *Gestão Empresarial: oito propostas para o terceiro milénio*. São Paulo: Atlas.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research - Design and Methods*. Vol. 5. Califórnia: Sage.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research – Design and Methods*. California: Sage.

### **Sites**

[WWW.GEFCO.PT](http://WWW.GEFCO.PT) (disponível dia 01-10-2015)

[WWW.SCHNELLECKE.COM](http://WWW.SCHNELLECKE.COM) (disponível dia 03-10-2015)

[WWW.FAURECIA.COM](http://WWW.FAURECIA.COM) (disponível dia 04-10-2015)

[https://www.ine.pt/ngt\\_server/attachfileu.jsp?look\\_parentBoui=215341728&att\\_display=n&att\\_download=y](https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=215341728&att_display=n&att_download=y). (disponível dia 01-11-2015)

---

[http://www.iapmei.pt/resources/download/AcordoParceria\\_P2020.pdf](http://www.iapmei.pt/resources/download/AcordoParceria_P2020.pdf) disponível em 01-11-2015

<http://www.iapmei.pt/iapmei-art03.php?id=1790> disponível em 01-11-2015

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=133411720&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=133411720&DESTAQUESmodo=2) disponível em 01-11-2015

<http://www.dinheirovivo.pt/carreiras/o-teste-final-as-mulheres-sao-mesmo-melhores-chefes-que-os-homens2/> disponível em 01-11-2015

[http://www.iapmei.pt/resources/download/coop/siscoop\\_estudos\\_caso.pdf](http://www.iapmei.pt/resources/download/coop/siscoop_estudos_caso.pdf) disponível em 01-11-2015