

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



## **Casos de Estudo de Gestão**

Análise de casos sinópticos em quatro setores de atividade: uma abordagem pedagógica

**Neuza Sofia Costa Rodrigues**

**Casos Pedagógicos**

**MESTRADO EM GESTÃO**

Orientador:

Prof. Doutor José Crespo de Carvalho, ISCTE Business School, Departamento de Gestão

**Fevereiro 2012**

## Índice

<b>RESUMO.....</b>	<b>5</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>1. CASOS DE ESTUDO .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1. Empresa de Energias Renováveis .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2. Empresa de Moldes de Plástico .....</b>	<b>19</b>
<b>1.3. Empresa de Distribuição Alimentar .....</b>	<b>29</b>
<b>1.4. Empresa de Construção .....</b>	<b>40</b>
<b>2. NOTA PEDAGÓGICA.....</b>	<b>52</b>
<b>2.1. Público-alvo.....</b>	<b>52</b>
<b>2.2. Objetivos pedagógicos .....</b>	<b>53</b>
<b>2.3. Revisão de literatura .....</b>	<b>53</b>
<b>2.4. Plano de Animação proposto.....</b>	<b>58</b>
<b>2.5. Metodologia para a resolução do caso de estudo.....</b>	<b>60</b>
<b>2.6. Resolução dos casos .....</b>	<b>62</b>
<b>2.6.1. Empresa de Energias Renováveis .....</b>	<b>62</b>
2.6.1.1. Onde estamos? .....	62
2.6.1.2. Para onde queremos ir? .....	71
2.6.1.3. Qual o melhor caminho a seguir? .....	72
<b>2.6.2. Empresa de Moldes de Plástico .....</b>	<b>74</b>
2.6.2.1. Onde estamos?.....	74
2.6.2.2. Para onde queremos ir? .....	80
2.6.2.3. Qual o melhor caminho a seguir?.....	81
<b>2.6.3. Empresa de Distribuição Alimentar .....</b>	<b>83</b>

Análise de casos sinópticos em cinco setores de atividade: uma abordagem pedagógica	
2.6.3.1. Onde estamos?.....	83
2.6.3.2. Para onde queremos ir? .....	89
2.6.3.3. Qual o melhor caminho a seguir?.....	91
<b>2.6.4. Empresa de Construção .....</b>	<b>93</b>
2.6.4.1. Onde estamos?.....	93
2.6.4.2. Para onde queremos ir? .....	96
2.6.4.3. Qual o melhor caminho a seguir?.....	97
<b>2.7. Ilações a retirar dos casos para a estratégia.....</b>	<b>99</b>
<b>3. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>100</b>

### Índice de gráficos

Gráfico 1 – Produção vs. Exportação (milhões de euros) .....	20
Gráfico 2 – Principais destinos dos moldes portugueses em 200 (X-2).....	21
Gráfico 3 – Principais indústrias clientes em 200 (X-2) .....	21
Gráfico 4 – Condições de negócio atuais .....	23
Gráfico 5 – Condições de negócio.....	23
Gráfico 6 – Contributo para o Volume de Negócios por País em 200(X-2) .....	45
Gráfico 7 - Contributo por setor de atividade para os proveitos operacionais em 200(X-2)46	
Gráfico 8 – Cotações históricas, em Bolsa, da “Peixoto – Engenharia & Construção, S.A.” .....	47

### Índice de quadros

Quadro 1 – Evolução da oferta de sistemas solares.....	10
Quadro 2 – Perspetivas para a indústria dos moldes portuguesa	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## Índice de tabelas

Tabela 1 - Evolução da energia produzida a partir de fontes renováveis (GWh).....	9
Tabela 2 – Evolução da energia produzida a partir de fontes renováveis (GWh).....	9
Tabela 3 - Drivers e Inibidores à adoção das energias renováveis.....	11
Tabela 4 – Tarifas de remuneração da microprodução por tecnologia.....	13
Tabela 5 - Principais Resultados Financeiros.....	16
Tabela 6 - Distribuição de lojas gourmet em Portugal.....	31
Tabela 7 - Ranking: Top 25 de Volume de negócios.....	35
Tabela 8 – Ranking: Top 10 Volume de Negócios Alimentar.....	36
Tabela 9- Ranking: Top 10 de Volume de negócios por área de venda (m2).....	36
Tabela 10 – Principais indicadores da “Peixoto – S.A.”.....	44
Tabela 11 – Proveitos Operacionais por atividade e mercados geográficos.....	45
Tabela 12 – Principais indicadores Financeiros da “Peixoto – Engenharia & Construções, SA”.....	46
Tabela 13 – Evolução do número de trabalhadores.....	49
Tabela 14 – Número de trabalhadores por segmento de negócio.....	49
Tabela 15 – Custos com o pessoal.....	49
Tabela 16 – Número de trabalhadores do “Peixoto – Engenharia e Construções, SA”.....	50
Tabela 17 – Possíveis estratégias a adotar.....	58

## **Resumo**

No estudo da Gestão Estratégica, uma das ferramentas essenciais à aprendizagem dos alunos é a utilização de casos de estudo. Estes, como representação de casos reais, colocam como desafio aos alunos a aplicação e debate dos principais conceitos de estratégia adquiridos teoricamente.

Nesta dissertação serão abordadas quatro empresas enquadradas nas indústrias das Energias Renováveis, Moldes de Plástico, Construção e Distribuição Alimentar. Os casos de estudos elaborados são fictícios, no entanto foram baseados em vários casos reais, de forma a melhor simular casos empresariais com as quais os educandos se possam vir a deparar futuramente no mercado de trabalho.

Para enriquecer os conhecimentos adquiridos irão ser analisados diferentes problemas: as dificuldades de uma PME subsistir num mercado financiado por subsídios, a necessidade de ser competitivo não apenas localmente mas também globalmente, a descapitalização bolsista fruto da especulação de mercado, e a necessidade de reformulação estratégica para tentar subsistir no mercado.

Será apresentada uma resolução possível para cada um dos casos, sendo que os alunos poderão apresentar uma abordagem e resolução diferente a cada um dos casos. No entanto as competências que se espera que cada aluno adquira são idênticas, focando-se no desenvolvimento do pensamento analítico e estratégico, aplicados á prática, estimulados pela metodologia inerente a cada um dos casos, nomeadamente a necessidade de leitura do caso, elaboração de uma análise interna e externa da organização, a definição da estratégia e definição de planos de implementação e controlo.

**Palavras-Chave:** Gestão Estratégica, Casos de Estudos, Indústrias Portuguesas

**Classificações no Sistema de Classificação JEL:**

M10 – Business Administration General

L22 – Firm Organization and Market Structure

## **Abstract**

In Strategy Management one of the most essential tools for students in class development is the use of case studies. Those, are a representation of real business scenarios, challenging students as it requires a practical application of the theoretical knowledge previously acquired in classes.

In the following dissertation will be addressed four different companies operating in the industries of Renewable Energy, Plastic Molds, Construction and Food Distribution. Despite the fact that, the case studies made are fictional, they are tremendously based on several real events to better simulate students knowledge applying it to reality, such that they can properly address the future labor market requirements.

To improve each individual knowledge different problems will be presented. The difficulty of a small business survival in a market financed by public subsidies, the need of being competitive not only locally but globally, the stock market decapitalization caused by market speculation, and the requirement of strategic reformulation as a solution to remain in business.

The expertise that each student is expected to acquire are related to analytic and strategic thinking at a practical level, reinforced by the methodology inherent to each case. To do so, it is mandatory to read the case, the preparation of an internal and external analysis of the enterprise, the definition of a strategy, planning implementation and monitoring.

**Key Words:** Strategy Management, Case Studies, Portuguese Industries

**Classifications of JEL Classification System:**

M10 – Business Administration General

L22 – Firm Organization and Market Structure

## **Introdução**

Os casos de estudo presentes nesta dissertação são casos empresariais fictícios, baseados em realidades de mercado distintas e enquadrados em quatro indústrias. Estes são casos curtos que tem como objetivo a resolução, aplicação e debate dos conceitos de estratégia em aula, por parte de alunos de licenciatura ou mestrado de Gestão.

Os casos foram elaborados com recurso a diversas fontes não publicadas na internet e com base apenas em informação pública de várias empresas, sendo que a informação presente em cada um pode não ser a mais relevante e completa. Pretende-se que ao analisar o enunciado de cada caso os alunos sejam capazes de identificar quais os dados e informações passíveis de serem retirados do caso e aquilo que é necessário pesquisar em fontes externas para definir quais os instrumentos que podem ou não utilizar.

Importa salientar que foi utilizada uma codificação nas datas dos casos de forma a torna-los intemporais e permitir a sua utilização por um maior período de tempo. A metodologia de codificação utilizada foi a substituição do número 11 por X, desta forma por exemplo o ano de 2011 aparecerá nos casos como 200(X-1)..

## **1. Casos de Estudo**

### **1.1. Empresa de Energias Renováveis**

“As empresas para crescerem e serem sustentáveis têm que aparecer antes da própria necessidade de mercado, para que quando esta sobrevier a empresa se encontre à frente da concorrência. Desta forma, a empresa já terá uma história e só esse facto coloca-a numa posição de vantagem. Se uma empresa surge demasiado tarde terá que se esforçar mais e construir processos de forma apressada para tentar apanhar a concorrência, fazendo com que processos simples sejam esquecidos.” – Carlos Januário

Começando com esta simples filosofia e após uma conversa com um amigo seu, Professor na Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, Carlos Januário percebeu que deveria aproveitar a oportunidade que o mercado estava a oferecer e começar um projeto relacionado com as energias renováveis, tendo fundado (em 200(X-5)) a sua própria empresa.

A empresa de Carlos, tal como outras empresas que investem em “energias limpas” têm vindo a beneficiar de diversos programas de apoio governamentais e muito devido a isso têm conseguido sobreviver e crescer no mercado nacional, tendo aumentado exponencialmente nos últimos anos o número de empresas que oferecem “produtos verdes”. Não obstante, num setor muito dependente de subsídios e onde rapidamente a oferta cresceu, como poderá uma pequena empresa sobreviver quando os incentivos terminarem?

### **Contexto**

Portugal é um país com escassos recursos energéticos tradicionais, ou seja, fontes não-renováveis, uma vez que não dispõe de poços de petróleo, minas de carvão ou depósitos de gás. Esta escassez torna o país muito dependente do exterior para satisfazer as suas necessidades energéticas, que se traduz numa elevada importação de fontes energéticas de

Análise de casos sinópticos em cinco setores de atividade: uma abordagem pedagógica

origem fóssil. No entanto, ao nível de fontes de energia renováveis, o país tem recursos que podem ser explorados e que potenciam alternativas à dependência energética, através do aumento do contributo das energias renováveis, nomeadamente hídrica, eólica, solar, geotérmica, biogás e lenhas e resíduos.

**Tabela 1 - Evolução da energia produzida a partir de fontes renováveis (GWh)**

	200(X-5)	200(X-4)	200(X-3)	200(X-2)	200(X-1)
<b>Grande Hídrica (&gt;30MW)</b>	9897	9406	6190	7547	10545
<b>Pequena Central Hidroeletrica (&gt;10 e ≤30 MW)</b>	702	504	478	618	794
<b>Pequena Central Hidroeletrica (≤10MW)</b>	724	441	434	552	686
<b>Eólica</b>	2892	4007	5720	7440	8107
<b>Biomassa</b>	1380	1510	1527	1701	1710
<b>Resíduos Sólidos Urbanos</b>	532	498	441	458	466
<b>Biogás</b>	33	55	67	80	77
<b>Fotovoltaica</b>	4,1	23,6	41,4	159,9	164
<b>Total</b>	16164	16445	14898	18556	22549

Fonte: Ministério da Economia, 2010

**Tabela 2 – Evolução da energia produzida a partir de fontes renováveis (GWh)**

	200(X-5)	200(X-4)	200(X-3)	200(X-2)	200(X-1)
<b>Grande Hídrica (&gt; 30MW)</b>	4234	4234	4234	4234	4234
<b>Pequena Central Hidroeletrica (&gt; 10 e ≤30 MW)</b>	263	263	263	263	263
<b>Pequena Central Hidroeletrica (≤10MW)</b>	287	290	295	324	324
<b>Eólica</b>	1681	2446	3012	3566	3725
<b>Biomassa</b>	381	381	381	460	462
<b>Resíduos Sólidos Urbanos</b>	88	88	88	88	88
<b>Biogás</b>	8,2	12,4	12,4	20	21
<b>Fotovoltaica</b>	3,4	14,5	58,5	103,7	108,7
<b>Ondas/ Marés</b>	-	-	4,2	4,2	4,2
<b>Total</b>	6946	7729	8348	9062	9229

Fonte: Ministério da Economia, 2010

## Concorrência

“Num setor cada dia mais atrativo é difícil enfrentar a concorrência. Cada dia que passa surge uma nova empresa a vender produtos solares, eólicos e hidricos” – Carlos Januário

Nos últimos anos tem-se verificado um forte crescimento no aparecimento de empresas que vendem produtos/serviços na área das energias renováveis, particularmente no solar térmico. O grande impulsionador do aparecimento desse elevado número de empresas foi o Programa Solar Térmico 200(X-2) do Governo, que serviu de impulsionador não só no lado da procura como do lado da oferta.

### Quadro 1 – Evolução da oferta de sistemas solares

“Por comparação com a situação existente em Fevereiro de 200(X-2), mais 5 novas fábricas ou linhas de produção de painéis solares estão em funcionamento, para além de 3 novas unidades de produção de cilindros, sendo também importante o dinamismo criado nas catividades de componentes metálicos e montagem de estruturas de suporte.

Atualmente, 6262 instaladores certificados estão habilitados a instalar painéis solares de acordo com os níveis de qualidade do Programa, comparando com 2.362 instaladores certificados no final de 200(X-3). Tal traduz o dinamismo criado por este Programa ao nível desta atividade profissional (3.900 novos instaladores certificados em 200(X-2)).”

Fonte: Portal do Governo, 2009

O mercado das energias renováveis em Portugal é caracterizado sobretudo por Micro, Pequenas e Médias Empresas com modelos de negócio muito semelhantes entre si e uma oferta pouco diferenciada, vendendo soluções semelhantes ao nível da energia solar fotovoltaica, solar térmica, eólica, consultoria, certificação energética e apostas em micro geração eólica e fotovoltaica, sendo que muitas vezes os próprios fornecedores são os mesmos. A concorrência entre estas empresas baseia-se sobretudo na localização geográfica e competição por preço, muitas vezes conseguidas através da diminuição das margens de lucro.

## Caracterização do consumidor “verde”

- Consumidor que avalia os produtos e serviços considerando a responsabilidade ambiental dos produtores a par do desempenho e preço dos produtos produzidos;
- Perfil demográfico: maioritariamente do sexo feminino, jovem, com habilitações literárias ao nível do ensino superior e com rendimentos médio-altos;

**Tabela 3 - Drivers e Inibidores à adoção das energias renováveis**

<b>Drivers</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A perceção da eficácia do comportamento, ou seja a crença que as pessoas têm de que o seu comportamento tem um papel importante no combate à destruição ambiental;</li><li>• Altruísmo, isto é a preocupação com o bem-estar dos outros e da sociedade;</li><li>• Grande disponibilidade de produtos, comercialização agressiva e competitividade com outros produtos energéticos;</li><li>• Rápido retorno do investimento;</li></ul>
<b>Inibidores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rácio custo/benefício dos produtos;</li><li>• Preço elevado, sendo que no entanto a competição retalhista tem estimulado o mercado através da redução dos preços;</li><li>• Baixa sensibilização e educação do consumidor, derivado de uma baixa atividade de marketing;</li><li>• Falha na segmentação do mercado, uma vez os serviços de eletricidade renovável são comercializados sem verificar as características dos consumidores que estariam mais predispostos a investir nestes serviços;</li><li>• Ausência de programas dedicados à educação dos consumidores;</li><li>• A eletricidade é vista pelos consumidores como um produto de baixo envolvimento, visto que só preenche necessidades funcionais;</li></ul>

Fonte: autor baseado numa compilação essencial de Ana Afonso e Adam Faiers

## **Tendências do Mercado**

Durante o ano de 200(X-2), o mercado solar térmico português foi um dos que mais cresceu a nível europeu, segundo dados da ESTIF, registando uma subida de 102,8%. A principal razão para este crescimento foi a Medida Solar Térmico (MST) lançada em Março de 200(X-2), que incentivou o investimento em solar térmico através de diferentes mecanismos (apoio direto até 50% do investimento total, reduções de IRS e IVA). Segundo os dados da ESTIF, o Programa teve um forte impacto no mercado com uma área estimada de coletores instalados de 90,000 m<sup>2</sup> em 200(X-2) e uma quantidade semelhante a ser instalada na primeira metade de 200(X-1). Em 200(X-1) a Medida Solar Térmico regressou apesar da conjuntura económica e o Governo lançou um projeto de incentivo à instalação de solar térmico nas PME's (Pequenas e Médias Empresas) com um orçamento total de 9,5 milhões de euros (contrastando com os 95 milhões de euros da MST 200(X-2)).

A política energética do Governo visa o investimento e aposta nas energias renováveis como forma de reduzir a dependência externa de energia mas também para tornar Portugal num país exportador de energias renováveis. Alguns dos objetivos da Política Energética que vão nesse sentido são:

- Assegurar a afirmação de Portugal na liderança global na fileira industrial das energias renováveis, de forte capacidade exportadora;
- Tornar obrigatório que todos os novos edifícios construídos em Portugal tenham a classificação energética mínima de B;
- Incentivar os cidadãos à efetiva melhoria do comportamento energético das suas habitações;
- Garantir a certificação energética dos edifícios públicos e a correção daqueles que se revelarem muito ineficientes em termos energéticos;
- Lançar um amplo programa de micro geração em edifícios públicos, como escolas, centros de saúde, quartéis, entre outros;
- Simplificar os processos e procedimentos associados à micro geração, facilitando a adesão dos cidadãos, empresas e entidades do terceiro setor.

## Microprodução

A microprodução (ou micro geração) consiste em produzir eletricidade para venda à rede, através de instalações de baixa tensão e pequena potência. A energia produzida por um sistema de micro produção é integralmente vendida, no caso de Portugal, à EDP, a um preço que depende da tecnologia de produção empregue e da tarifa bonificada que vigorar na altura do registo da instalação. Em 200(X-3) a tarifa bonificada de referência era de €0,65/kWh, aplicável aos sistemas que foram registados até se perfazer uma potência de 10MW a nível nacional – que corresponde a cerca de 3000 instalações –, sendo que desde então o valor da tarifa de referência tem vindo a ser reduzido com o aumento da potência instalada no país.

**Tabela 4 – Tarifas de remuneração da microprodução por tecnologia**

<b>Tecnologia de produção</b>	<b>% da tarifa de referência</b>	<b>Valor em Dezembro de 200 (X-2)</b>
<b>Solar fotovoltaica</b>	100%	0,6175 €/kWh
<b>Eólica</b>	70%	0,4323 €/kWh
<b>Hídrica</b>	30%	0,1853 €/kWh
<b>Cogeração a biomassa</b>	30%	0,1853 €/kWh
<b>Tarifa de consumo BTN*</b>	18%	0,1211 €/kWh

\*Tarifa simples de BTN, aplicável a potências entre 3,2kVA e 20,7kVA

Fonte: Energlobo, 2010

A microprodução beneficia de diversos incentivos fiscais que contribuem significativamente para aumentar a rentabilidade do investimento: dedução à coleta de 30% dos custos de investimento, até ao limite de 798 euros; isenção total de IVA na venda de eletricidade à EDP; isenção total de IRS/IRC na venda de eletricidade à EDP, até ao limite anual da receita de 5000 euros.

As instalações de micro produção com tarifa bonificada podem utilizar sistemas de produção de eletricidade com tecnologia solar, eólica, hídrica ou de cogeração a biomassa. A solução mais utilizada é a tecnologia solar fotovoltaica, tendo em conta o valor da tarifa e os custos de instalação associados às diferentes tecnologias.

## A empresa

Após um ano de estudo e pesquisa sobre o mercado, nomeadamente quais as empresas a operar e a forma como o estavam a fazer, a legislação e as perspetivas do Governo, Carlos Januário percebeu que não poderia esperar mais, pois não pretendia deixar passar o momento certo para criar uma empresa sustentável e com vantagens comparativas em relação à concorrência. Mas não é apenas o momento certo o importante para criar uma empresa estável, na visão do fundador ter os fornecedores certos é também um ponto crucial para ganhar a confiança dos potenciais clientes, sendo portanto necessário seleccioná-los de forma a satisfazer o melhor possível os propósitos da empresa. Por este motivo os seus fornecedores foram escolhidos de forma a ser possível dar aos seus clientes uma garantia de satisfação e serviço de qualidade, tendo estes uma experiência acumulada de mais de 20 anos no desenvolvimento de equipamentos para produção de energias renováveis, o que lhes permite ter um alto nível de inovação e garantias elevadas para os equipamentos.

A empresa foi constituída com uma estrutura bastante pequena, com poucas pessoas e num espaço alugado na Venda do Pinheiro, que englobava escritório e armazém. Durante o primeiro ano a empresa enfrentou alguns problemas devido à escassez de trabalho, uma vez que os potenciais clientes pediam constantemente referências de trabalhos realizados anteriormente. Isto no caso de grandes construções ainda se tornou mais premente, fazendo com que, na opinião de Carlos, fosse inútil tentar ganhar algum trabalho de grande dimensão sem ter as referências necessárias.

Atualmente a empresa está focada na elaboração de projetos, venda, instalação e manutenção de sistemas fotovoltaicos, térmicos, frio solar e eólicos mas também na certificação energética e auditoria.

Através de parcerias com algumas empresas nacionais e internacionais e protocolos de cooperação com instituições como a Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, a empresa tenta aumentar o seu *know-how* e experiência. Apostando na qualidade em

Análise de casos sinópticos em cinco setores de atividade: uma abordagem pedagógica

detrimento do preço, através da oferta de serviços e produtos de elevada qualidade, representando algumas das melhores marcas do setor das energias renováveis, mas também através da oferta de uma garantia alargada de cinco anos para cobrir avarias e instalações mal efetuadas, sem custos adicionais para o cliente.

“ Quando faço um trabalho eu tenho que dar no mínimo uma garantia de cinco anos sobre as componentes e dois anos sobre a utilização. Porém, tenho que pensar que se os clientes me ligarem passados esses anos tenho que ir resolver o problema, mas claro que isso me tratará custos: transporte, tempo, material e no caso de ser uma instalação mal feita, terei que realizar uma nova. Se eu trabalhar com pequenas margens, irei perder dinheiro resolvendo os problemas dos clientes e será preferível esquecê-los. Nas instalações solares térmicas é mais importante ter margens viáveis e fazer um bom trabalho, caso contrário será muito difícil resolver o problema porque estes sistemas são muito sensíveis e têm muitas peças que acabam por estar expostas a eventuais quebras.” – Carlos Januário

Inicialmente Carlos delimitou o tipo de trabalhos que estaria ou não disposto a fazer na sua empresa, tendo optado por se dedicar exclusivamente às energias renováveis. No entanto, muitas vezes surgem outros tipos de trabalhos, mas sempre incorporados num trabalho quase exclusivamente de energias renováveis. Carlos acredita que é muito fácil cair na tentação de fazer tudo o que as pessoas querem, como por exemplo, aspiração central, bombas de calor, entre outros ...e muitas empresas concorrentes têm caído nessas linhas de trabalho.

Quando a empresa começou a operar, Carlos decidiu contratar os seus próprios instaladores. No entanto, as suas expectativas não corresponderam às vendas efetuadas, existindo fases em que a empresa teve poucas vendas, mas os custos continuaram a existir, sendo que em alguns meses o que era ganho não era suficiente para pagar os custos com o pessoal. Após esta lição a empresa decidiu fazer *outsourcing* da componente instalador, mesmo sendo os custos por hora mais elevados, esta opção poderia tornar a empresa mais competitiva.

Análise de casos sinópticos em cinco setores de atividade: uma abordagem pedagógica

Em relação a perspectivas futuras para a empresa, Carlos acredita que os construtores e os hotéis não são uma boa aposta, uma vez que estes estão mais interessados nas soluções mais baratas do mercado, podendo até descuidar a qualidade, algo que Carlos acredita não conseguir oferecer no momento.

“Se eu quiser garantir um serviço no qual eu próprio estivesse interessado em comprar, não posso fazer trabalhos de baixa qualidade. Tenho uma filosofia que irei respeitar; não posso fazer as coisas à pressa se quero oferecer soluções de qualidade às pessoas. Claro que isto tem custos e é difícil obter grandes trabalhos, mas não cobro um preço mais baixo para obter um trabalho. Existem sempre clientes que estão dispostos a pagar por soluções de qualidade e eu quero trabalhar com condições adequadas, essas pessoas são o nosso mercado.” – Carlos Januário

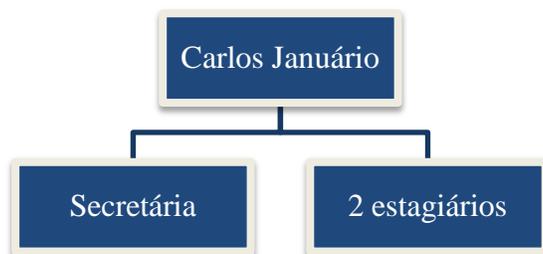
## Situação Financeira

**Tabela 5 - Principais Resultados Financeiros**

	200(X-4)	200(X-3)	200(X-2)	200(X-1)
<b>Vendas</b>	126992	212474	329648	219278
<b>Custo Mercadorias Vendidas</b>	76195,2	127484,4	197788,8	131566,8
<b>Despesas com vendas (publicidade)</b>	25000	30000	35000	26000
<b>Despesas Administrativas *</b>	25845	28525	32375	28735
<b>Resultado antes de Imposto</b>	-48,2	26464,6	64484,2	32976,2
<b>Imposto (25%)</b>	0	6616,15	16121,05	8244,05
<b>Resultado líquido do exercício</b>	-48,2	19848,45	48363,15	24732,15

\*inclui despesas com pessoal; água, luz, telefone, internet; Renda

## Recursos Humanos



\*a empresa recorre a *outsourcing* para efetuar as instalações

## Marketing

“É crucial ter uma boa rede de contactos, não muitos mas os certos. Tendo sempre em consideração que alguns negócios potenciais não serão atingidos e morrerão. Uma boa rede é constituída por contactos com os quais se possa negociar e pessoas que invistam. Esta aproximação já me trouxe imenso trabalho” – Carlos Januário

O contacto com potenciais clientes através da rede de contactos de Carlos e *word of mouth* têm sido as formas de marketing mais utilizadas pela empresa. Mas, devido ao facto de poucas pessoas conhecerem a empresa, Carlos utilizou outras formas para tornar a empresa mais notória, desde publicidade porta-a-porta, *banners*, jornais e até rádios locais. No entanto, estas formas de publicidade trazem custos e muitas vezes nenhum retorno, o que fez com que Carlos mudasse de estratégia e se dedicasse exclusivamente a feiras da especialidade, de forma a estar o mais próximo possível do seu mercado. A empresa esteve presente na Futuralia 200 (X-3), na Tektonica 200 (X-2) e na comemoração dos 25 anos do fotovoltaico em Portugal, promovida pelo LREC (Laboratório Regional de Engenharia Civil). Estes eventos caracterizaram-se pela presença de diversas entidades, nomeadamente do setor da construção civil, engenheiros, arquitetos e promotores imobiliários, o que permite à empresa estabelecer novos contactos e alargar o seu mercado potencial.

### Situação atual da empresa

Até à crise de 200(X-3), os governos apoiaram as empresas de energias renováveis com recurso a subsídios. Atualmente, a crise e os elevados preços da energia levam os países a reduzir estes subsídios, pondo em dificuldades as empresas que investiram no setor. Portugal não foi exceção e apesar de em 200(X-1) ter voltado a Medida Solar Térmico, com um programa de incentivo de instalação de solar térmico nas PME's, o orçamento total ficou nos 9,5 milhões de euros, contrastando com os 95 milhões de verba do programa anterior.

A consequência do fim dos benefícios poder-se-á traduzir na paragem do crescimento do mercado, devido à diminuição do investimento por parte dos consumidores que poderão ficar à espera de novos benefícios.

O *boom* atualmente verificado de abertura de empresas nesta área pode-se transformar num *boom* de fechos e falências, pois o mercado poderá não conseguir manter o ritmo de crescimento atual sem os benefícios.

Apesar da tentativa de se estabelecer no mercado de forma firme, a empresa de Carlos não ficou imune à crise económica, e sobretudo à crença generalizada de que o Programa de Apoio ao Solar Térmico do Governo não iria ser renovado em 200(X-1). No entanto, e mesmo em ambiente de crise o Governo decidiu renovar o programa, apesar da diminuição do orçamento, ficando contudo uma mensagem de aviso para o futuro: Como será possível o mercados das energias renováveis subsistir sem subsídios?

## 1.2. Empresa de Moldes de Plástico

José Ferreira chegou a casa após mais um extenuante dia na fábrica. Começava a ser notória a necessidade de transferir a direção da mesma para o filho mais velho, formado em Gestão, e que o vinha a acompanhar em todas as decisões desde que terminara o curso. Para além do cansaço do dia-a-dia e em particular deste dia que chegava ao fim, José estava preocupado com a consecutiva diminuição das encomendas. Se estas continuassem no mesmo ritmo descentente seria forçado a dispensar capital humano, algo que muito o desagradava. Passados tantos anos a liderar a fábrica, muitos dos seus colaboradores deixaram de ser simples empregados para fazerem parte da família e, aqueles que tinham sido mais recentemente contratados, eram também os que possuíam mais qualificações, estando fora de questão dispensá-los, logo numa altura em que a empresa tinha que enfrentar desafios diários para conseguir fazer face à concorrência e às contingências de mercado.

José decidiu chamar o filho ao seu escritório, em casa, para poderem conversar sobre a situação da fábrica e sobre o seu futuro nesta. Tinha que deixar este assunto resolvido de uma vez pois, no dia seguinte, iria ter uma importante reunião com potenciais clientes sendo crucial que corresse da melhor forma possível. A questão sobre o que fazer para continuarem a ser competitivos, como haviam sido durante quase toda uma vida, impunha-se. Compromissos e decisões tornavam-se cada vez mais prementes.

### Contexto

Análise Resumo da Indústria de Moldes Portuguesa (Cefamol (2010)):

**Idade:** Setor com mais de 50 anos em Portugal;

**Nº de Empresas:** Cerca de 515 empresas sobretudo PME's (em 200(X-2));

**Nº de Colaboradores Total da Indústria:** 7987 trabalhadores (em 200 (X-2));

**Aglomeracão Espacial:** 60% na Marinha Grande, 35% em Oliveira de Azeméis e os restantes 5% no resto do país;

**Volume de Negócios da Indústria:** 420,4 milhões de euros em 200 (X-2);

Análise de casos sinópticos em cinco setores de atividade: uma abordagem pedagógica

**Tecnologia:** 70% das empresas possuem processos de engenharia de CAD/CAM. 67% das empresas têm design de moldes;

**Exportação:** Cerca de 90,5% da produção desde meados dos anos 90, exportando atualmente 80% da produção total. Em 200 (X-2) o valor das exportações foi de 321,9 milhões de euros (ver Gráfico 1);

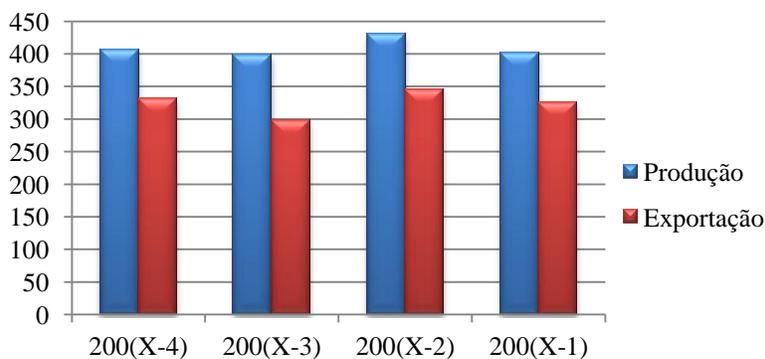
**Mercados de Destino:** Alemanha, França, Estados Unidos da América, Espanha e Reino Unido (em 200 (X-2)) (ver Gráfico 2);

**Segmentos de Exportação:** automóvel; utensílios domésticos; eletrodomésticos; embalagem; eletrónica/informática/telecomunicações; mobiliário de jardim; agricultura/irrigação; material de construção; material elétrico e outras (ver Gráfico 3);

**Principais Áreas de Fabrico:** Injeção de peças técnicas para a indústria elétrica, eletrónica e automóvel, fabricação de embalagens, acessórios e mobiliário para casa de banho, cozinha, bar e sala de refeições e fabricação de produtos para a construção civil;

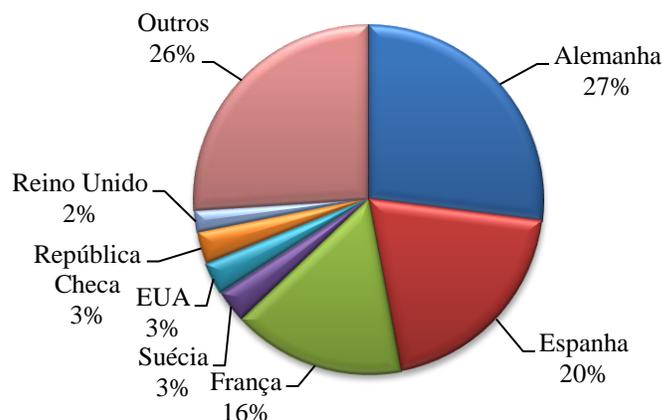
**Serviços Especializados:** Empresas focadas na conceção, produção e comercialização de moldes, produtos e componentes plásticos, máquinas de moldagem e de peças maquinadas de alta precisão e utilização crescente de novos fatores de competitividade, como a formação de técnicos e design (ICEP,200 (X-9));

**Gráfico 1 – Produção vs. Exportação (milhões de euros)**



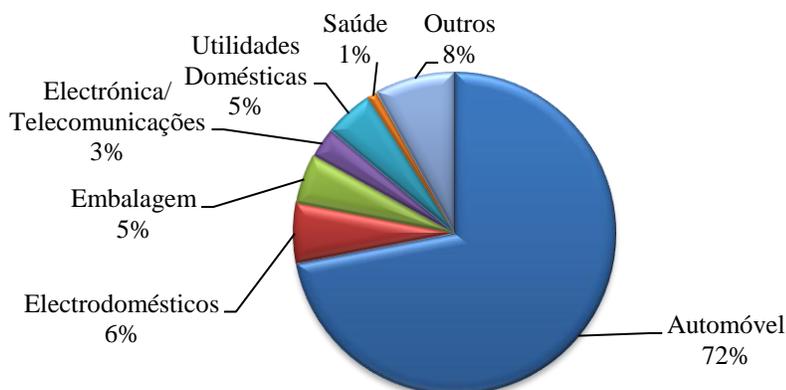
Fonte: Cefamol, 2010

## Gráfico 2 – Principais destinos dos moldes portugueses em 200 (X-2)



Fonte: Cefamol, 2010

## Gráfico 3 – Principais indústrias clientes em 200 (X-2)



Fonte: Cefamol, 2010

## Caracterização da Indústria

A Indústria Portuguesa de Moldes possui uma qualidade técnica reconhecida, uma longa experiência e tradição na produção de moldes de plástico e uma alargada base de conhecimento de todo o ciclo de desenvolvimento do produto, o que lhe confere a capacidade de competir em mercados mais sofisticados e exigentes. A vocação maioritariamente exportadora desta indústria permite uma maior capacidade de adaptação a novos mercados setoriais e geográficos que, conjugando com a apetência para a inovação e investimentos na melhoria contínua dos produtos, permite que o país transmita uma

Análise de casos sinópticos em cinco setores de atividade: uma abordagem pedagógica

imagem de qualidade e de competência tecnológica a nível nacional e internacional. Uma vez que existem várias empresas com protagonismo nos mercados nacional e internacional torna-se possível abrir caminho para a promoção externa da imagem do setor e para a criação de uma imagem de Marca Global.

Esta indústria está sobredimensionada para o mercado nacional, o que obriga a que as empresa mantenham uma posição de destaque nos mercados internacionais, para que seja possível escoar a produção (Gomes, 1998), no entanto, a localização periférica do país em relação aos centros de decisão do mercado europeu de moldes constitui uma ameaça.

Sendo que a grande maioria das empresas do setor são PME's, é expectável a reduzida profissionalização da gestão ao nível dos recursos humanos, estratégia comercial, marketing e gestão financeira existente, o que se traduz numa baixa versatilidade da mão-de-obra e alguma incapacidade por parte das empresas para atrair colaboradores mais qualificados. Esta incapacidade de reter recursos mais valiosos deriva da reduzida interação com os centros de conhecimento e de investigação e da reduzida liquidez financeira, causada pela incapacidade de impor condições de pagamento razoáveis e pela excessiva dependência dos clientes, sobretudo do setor automóvel.

As empresas de moldes nacionais são vulneráveis à competição global devido à sua reduzida dimensão, à sua falta de enfoque em áreas de alto valor acrescentado, à incapacidade de colaboração, de forma ativa, na elaboração de projetos conjuntos, e à reduzida especialização na entrega de propostas de valor e oferta de soluções integradas de engenharia a uma escala global e não apenas focadas no fornecimento de moldes (sobretudo para plástico). (Cefamol, 2010)

A nível da gestão operacional a maior parte das empresas não recorre à deslocalização e/ou à subcontratação de produção no exterior, existindo por vezes dificuldades no desenvolvimento e produção (refletidos no baixo nível de produtividade do setor, se comparado a nível internacional). Este setor tem enfrentado, igualmente, uma dificuldade crescente no acesso ao capital para investimento, quer por desconhecimento e/ou por inadaptação às realidades específicas do setor, comprometendo a viabilidade financeira de

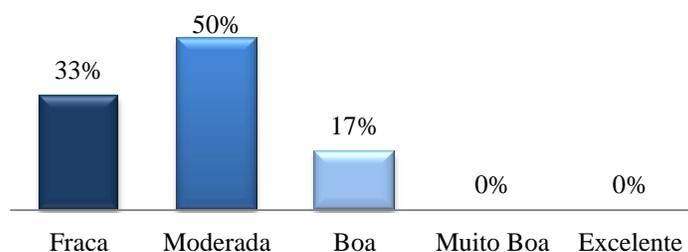
Análise de casos sinópticos em cinco setores de atividade: uma abordagem pedagógica

muitas empresas, dadas as condições de pagamento agressivas e às necessidades avultadas de investimento típicas do setor (Cefamol, 2010).

A indústria portuguesa investe, em média, cerca de 10% do total das vendas anuais (sendo que a média dos países da *ISTA – Internacional Special Tooling Association* é de 8,9%), o que pode ser visto como uma vantagem competitiva. No entanto esta vantagem é atenuada, parcialmente, por um constante processo de aprendizagem (Gomes, 1998). Para adquirir vantagens competitivas é também relevante fazer apostas em produtos e mercados estratégicos, que podem ser alavancadas por parcerias estratégicas e sinergias criadas através da cooperação interempresarial.

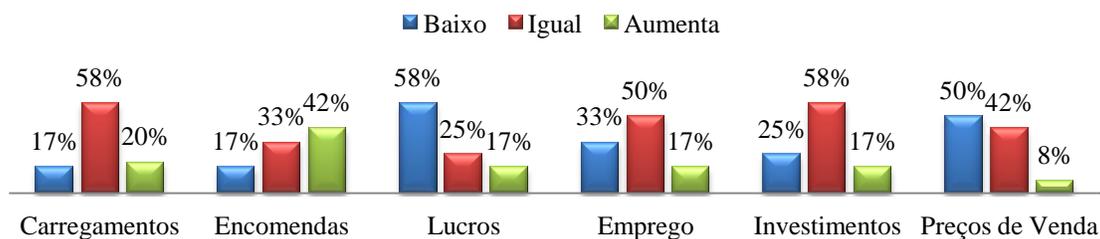
Os gráficos seguintes são representativos do sentimento que se vive atualmente nesta indústria, tendo por base um inquérito realizado às empresas pelo ISTMA.

**Gráfico 4 – Condições de negócio atuais**



Fonte: ISTMA, 2008

**Gráfico 5 – Condições de negócio**



Fonte: ISTMA, 2008

Análise de casos sinópticos em cinco setores de atividade: uma abordagem pedagógica

Atualmente alguns dos mercados desta indústria estão em profunda alteração, como é o caso do automóvel e da aeronáutica, ao nível das motorizações, sistemas energéticos e novos materiais. Ao mesmo tempo surgem novos mercados setoriais, como é o caso das energias, ambiente e medicina, ao nível tanto de produtos plásticos e ferramentas especiais como das peças maquinadas de alta precisão.

## **Quadro 2 – Perspetivas para a indústria dos moldes portuguesa**

“O espaço económico onde as empresas nacionais de moldes competem deverá sofrer, nos próximos anos, um acréscimo no grau de concorrência, decorrente da adesão à UE de vários países do leste europeu, bem como da crescente concorrência oriunda dos países asiáticos (China e Índia). Entre as consequências prováveis do alargamento da UE, espera-se que a economia nacional venha a assumir uma posição ainda mais periférica relativamente ao bloco central da Europa, assim como um posicionamento competitivo menos atrativo, por comparação com os novos estados membros da UE e com alguns países asiáticos, na medida em que estes concorrentes dispõem de um melhor binómio qualidade/preço, de mão-de-obra mais barata e de uma maior proximidade geográfica relativamente aos principais clientes. Esta situação constitui uma verdadeira ameaça, visto que a Indústria de Moldes Portuguesa, apesar de utilizar técnicas e processos recentes, os quais estão dotados de uma reconhecida qualidade técnica, e de conseguir competir nos mercados mais sofisticados e exigentes, apresenta uma localização periférica relativamente aos principais mercados consumidores, uma força de trabalho não qualificado e uma falta de controlo dos circuitos de distribuição, factos que são agravados pela inexistência de marcas nacionais com reconhecimentos nos mercados internacionais.”

Fonte: Leitão, J. e Deonato, C, 2005

A nível internacional tem-se vindo a verificar o crescimento económico e a estabilidade política de mercados geográficos alternativos (como é o caso de alguns países da América do Sul ou mesmo a Rússia) e a deslocalização da produção para países da Europa de Leste ou Ásia, de forma a estar localizada perto dos polos de clientes. Também nestes últimos mercados se tem verificado um crescente aparecimento de novos concorrentes com

Análise de casos sinópticos em cinco setores de atividade: uma abordagem pedagógica estruturas de custo competitivas, o que gera uma perda de competitividade dos *players* nacionais e uma pressão sucessiva para a diminuição das margens de comercialização.

## A empresa

Em 20(X-41), José Ferreira fundou a Ferreira Moldes Lda. com o objetivo de fabricar moldes para peças técnicas. A experiência acumulada e a expectativa de crescimento do setor levou à criação de uma empresa associada, a Mplás Lda., dedicada à transformação de peças plásticas através do tradicional processo de injeção. Para além da produção, a Ferreira Moldes Lda. é especializada no estudo de moldes para peças plásticas complexas que podem ser aplicadas a várias indústrias.

A Ferreira Moldes Lda. localiza-se num polo industrial na zona da Marinha Grande, onde possui instalações próprias com uma área fabril e uma zona administrativa, localização esta que também permite à empresa estar próxima da sua associada e aproveitar determinadas sinergias como o ensaio de moldes.

Atualmente, a oferta das duas empresas está dividida em três áreas:

- Engenharia e desenvolvimento de produto (incluindo prototipagem, ferramentas rápidas e gabaritos de controlo);
- Moldes para injeção de termoplásticos e ligas metálicas;
- Produção de componentes em plástico (estes via Mplás Lda.).

Tal como a generalidade das empresas da indústria, esta empresa também se foca na satisfação das necessidades de clientes nacionais e internacionais, sendo que exporta sobretudo para os Estados Unidos da América, Alemanha e França, destinando os moldes que fabrica aos segmentos industriais Automóvel, de Eletrodomésticos, de Eletrónica, de Aviação e de Medicina. Atualmente a empresa tem como clientes várias empresas com reputação a nível mundial como é o caso da Mitsubishi, Daimler Chrysler, BMW, Volvo,

Análise de casos sinópticos em cinco setores de atividade: uma abordagem pedagógica

Porsche, Renault, Texas Instruments, Teka Küchentechnik, Philips, VW, PSA, Peugeot, Citroen, Toyota, entre outros.

Alguns dos objetivos da empresa passam pela produção de moldes variados e versáteis adaptados às necessidades específicas de cada cliente. Esses objetivos passam também pelo investimento contínuo em tecnologia, de modo a capacitar a empresa de um melhor âmbito de resposta, pela aposta constante na reengenharia de processos, pela melhoria da logística e da distribuição, garantindo que o molde chega ao cliente dentro do prazo estipulado, pela melhoria contínua da competitividade da empresa e pelo aumento da capacidade de produção de moldes que podem ir até aos 20.000 kg.

## **Marketing**

O fundador acredita que mais pode e tem que ser feito com vista à promoção da empresa e da indústria de moldes portuguesa. sobretudo através de parcerias e da promoção conjunta da imagem dos moldes portugueses, para que os clientes europeus e globais conheçam melhor o que se faz em Portugal.

## **Recursos humanos e estrutura**

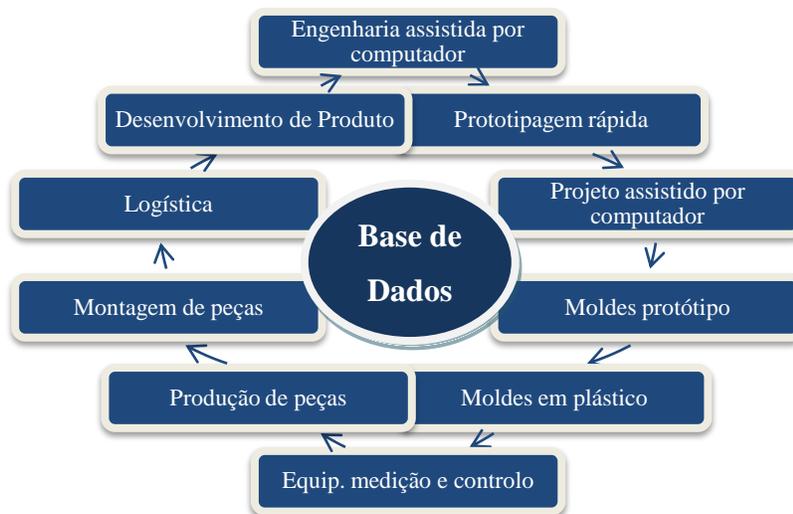
Atualmente a empresa conta com mais de 20 colaboradores com vasta experiência no setor, repartidos entre os seguintes departamentos:

- Projeto, Design & Desenvolvimento;
- Fresagem CNC;
- Erosão de Penetração e Erosão de Fio;
- Fresagem Convencional;
- Ensaio de Moldes.

Análise de casos sinópticos em cinco setores de atividade: uma abordagem pedagógica

A perspetiva futura de aumento da robotização no fabrico de moldes, cada vez com mais autonomia, tem levado à aposta na formação e qualificação dos colaboradores, deixando de existir operários – velha expressão para trabalhadores indiferenciados – para passarem a existir técnicos, aptos a seguirem a evolução em termos de novas tecnologias de fabricação de moldes.

## Fluxo de Operações



## Situação atual da empresa

Apesar da Ferreira Moldes estar atualmente focada numa oferta mais ampla e complexa com aposta na qualidade e inovação para setores tecnológicos mais avançados, como a indústria aeronáutica e automóvel, esta não tem ficado imune à crescente concorrência chinesa e da Europa de Leste, tal como à crise económica mundial e à depreciação do euro face ao dólar.

Alguns fatores que levam a empresa a enfrentar desafios cada vez maiores pela sobrevivência no mercado e a registar uma quebra acentuada no volume de vendas são (Cefamol, 2010):

Análise de casos sinópticos em cinco setores de atividade: uma abordagem pedagógica

- A quebra da procura externa, uma vez que tal como a generalidade das empresa da industria, também esta é uma empresa altamente exportadora;
- O abrandamento do setor automóvel, que representa um dos seus principais clientes;
- A crescente competitividade internacional, devido ao aparecimento de novos concorrentes com estruturas de custos mais flexíveis e com componentes de custeio com menos peso relativo (como os salários, energia, impostos e apoios à exportação);
- A crescente exigência por parte dos clientes (geralmente grandes grupos económicos), influenciada pela oferta muito maior que a procura, que condicionam os preços e condições de abastecimento;
- O aumento do número de clientes com dificuldades financeiras;

Apesar da ameaça concorrencial a empresa acredita que a durabilidade dos moldes e a sua capacidade de adaptação são fatores bastante valorizados pelos clientes, por vezes mais do que o preço. É esta crença que leva o fundador a rejeitar a ideia de vir a construir fábricas de moldes na China, ou em algum dos países de Leste Europeu, optando por investir em contactos comerciais para aproveitar algumas das atividades que se fazem nestes países. Um desses investimentos reporta a 200(X-4) aquando da abertura de um escritório na China, destinado a fazer encomendas para alguns clientes de moldes menos exigentes.

### **1.3. Empresa de Distribuição Alimentar**

Em 200(X-38), após terem regressado dos EUA, o casal Oliveira decidiu aplicar algum do dinheiro poupado numa empresa baseada no conceito de negócio que tinham observado atentamente durante os vários anos como emigrantes.

A ideia inicial recaía sobre a abertura de um café por ser o negócio que lhes parecia mais simples. No entanto, a experiência de observação de um negócio de sucesso nos EUA que funcionava em baixo da sua própria casa, levou-os a que no último momento optassem pela abertura de um pequeno minimercado de 100 metros quadrados. Desta feita mesmo ao lado da sua casa em Portugal. Foi considerado, desde logo, como um local inapropriado pelos amigos e familiares por ser deslocalizado em relação ao centro. Não obstante, o dia 23 de Março de 200(X-37) foi assinalado com uma sardinhada, pois as portas tinham sido abertas ao público pela primeira vez e os primeiros clientes eram esperados. Cecília e Alberto eram, na altura, os únicos funcionários do minimercado.

Passado mais de um quarto de século e após várias remodelações e ampliações do supermercado de Almancil, até aos atuais 1.150 metros quadrados, o casal preparava-se para uma nova inauguração, mas desta vez a alguns quilómetros a Oeste, na zona da Galé, Albufeira. Mas os planos de expansão da empresa não ficam por aqui, tendo a família Oliveira uma visão a longo prazo de expansão a nível nacional e talvez até internacional.

#### **Contexto**

#### **Caracterização da oferta**

O aparecimento de lojas *gourmet* é um fenómeno recente em Portugal tendo a maioria dessas lojas surgido a partir dos anos 200(X-20), sendo as mais antigas fruto, sobretudo, de remodelações e alterações do conceito de negócio.

O modelo de negócio mais utilizado por estas lojas assenta no princípio de oferta abrangente e diversificada de produtos nacionais e estrangeiros de elevada qualidade, sobretudo aperitivos, charcutaria, queijos, massas, molhos, azeites, vinagres, doçaria, biscoitos, chocolates, compotas, chás, cafés e garrafeira. Existe também uma grande aposta na localização e decoração das lojas. O espaço deve ser considerado como de requinte, com vista à satisfação, o melhor possível, das necessidades dos clientes, oferecendo para tal um atendimento personalizado (no caso do produto não existir na loja, os colaboradores comprometem-se a obtê-lo de forma relativamente rápida), um serviço de compras on-line e de entregas ao domicílio (que pode incluir a entrega em mão de prendas com mensagens personalizadas).

Alguns destes espaços *gourmet* combinam loja e espaço de restauração, outros oferecem serviços de *take-away*, aulas de culinária, acesso on-line a catálogos interativos e *showbooks* e serviços mais especializados como aconselhamento gastronómico, cursos de vinho, passeios vínicos ou provas de vinhos. Existem ainda outros espaços que pretendem ser mais inovadores naquilo que oferecem, misturando a típica oferta *gourmet* de gastronomia e vinhos com um espaço cultural que vai desde exposições de arte a eventos de moda, i.e., que integre tudo o que possam ser consideradas mostras culturais arrojadas e contemporâneas.

O segmento *gourmet* apresenta um vasto potencial de crescimento para a área da distribuição e indústria alimentar. O grau de penetração deste tipo de produtos *gourmet* será tanto maior quanto maior resultar a implementação de lojas de elevada conveniência (localização, estacionamento, horário), de excelente atendimento (personalizado, conhecedor) e oferta (não só em termos de qualidade mas, também, de diversidade).

**Tabela 6 - Distribuição de lojas gourmet em Portugal**

Região	Localização	Loja
Norte	Guimarães	Casa <i>Gourmet</i>
		Q.b. Arte & <i>Gourmet</i>
	Braga	Mercearia Mercado de São João
	Matosinhos	Sabores da herdade
	Porto	Cafeína Fooding House
		Loja da Praça <i>Gourmet</i>
		The Village
		Fim de Boca
	Vila Nova de Gaia	Clube da Gula
		Club del <i>Gourmet</i> – El Corte Ingles
Espinho	Casa Alves Ribeiro	
	Gaveto	
Centro	Aveiro	Doce Pimenta
	Coimbra	Coisas e Sabores
	Fundão	Loja Aldeia do Xisto
	Viseu	Paladar Beirão
Lisboa e Sul	Lisboa	Charcutaria <i>Gourmet</i>
		Clube del <i>Gourmet</i> – El Corte Inglés
		D.O.P – Delícias de Origem Portuguesa
		Deli Delux
		Divina Sedução
		LX <i>Gourmet</i>
		Mercearia da Atalaia
		Oil & Vinegar
		Pão de Açúcar <i>Gourmet</i>
		Loja do Mundo Rural
	Évora	Boa Boca <i>Gourmet</i>
	Tavira	Garrafeira Vital – Espaço <i>Gourmet</i> Portugal
	Almancil	Oliveira Supermercados
Portimão	Pedaços do Céu	

Fonte: Escape by Expresso, 2009

### Caracterização da procura

A caracterização do consumidor *gourmet* não é unânime, existindo várias opiniões sobre este tipo de consumidor. Para alguns, estes são indivíduos que procuram “novas

experiências, em linha com o seu nível de vida, ou que procuram elevar a alimentação a um ato sublime de gastronomia, não tendo necessariamente que ser abastados e viajados” (Duarte Roquette, 200(X-2)). Para Carla Westwood (200(X-2)), administradora da Faro Vinhos, “o *gourmet* está definitivamente na moda” e define o consumidor como “aquele que aprecia e gosta de qualidade”. Por outro lado, Nuno Colaço (200(X-2)), diretor de marketing da Mineraqua, acredita que estes são consumidores que “gostam da vida social, são consumidores ativos, dinâmicos e *fashion*”, procuram momentos especiais e emoções únicas mas “não reúnem, forçosamente, grandes aptidões culinárias mas sabem apreciar o que consomem, que vinho devem servir, que compota deve acompanhar o queijo e que características deve ter a água que vai acompanhar uma refeição”.

Atualmente, os principais desafios do mercado *gourmet* em Portugal, são:

- “O desafio da internacionalização, pois o nosso mercado não é suficiente” (Eduardo Bernardo, diretor comercial e de marketing Barrancarnes, 200(X-2));
- “A necessidade contínua de dinamizar e trazer constante inovação a este segmento” (Natália Campela, responsável pelas relações institucionais da SCC, 200(X-2));
- “O maior desafio é saber dar resposta às diferentes exigências deste tipo de consumidor” (Artur Moreira, diretor comercial da El Pozo, (200(X-2));
- “Grande conhecimento para manter a oferta atualizada. O curto prazo será difícil para quem iniciou recentemente, o médio será interessante para quem resistir ou para quem já existe há algum tempo e o longo prazo será supostamente mais tranquilo” (Carla Westwood, administradora da Faro Vinhos, 200(X-2));
- “Não ceder à tentação de apenas ter boa apresentação e apostar num produto ‘normal’. Este consumidor detecta as diferenças e nunca poderá ser defraudado. É necessário manter os três pilares: qualidade, autenticidade e apresentação” (Nuno Colaço, diretor de marketing da Mineraqua, (200(X-2));
- “As marcas e as cadeias de distribuição, mais do que procurar resultados a curto prazo, precisam de continuar a acreditar no potencial de negócio e de manter o

investimento necessário para garantir a qualidade superior do produto e da experiência de compra” (Duarte Roquette, gestor da marca Oliveira da Serra, 200(X-2));

- “Tudo o que é bom e diferente tem futuro em Portugal. Ao contrário de muitos povos que comem para viver, o português mantém as tradições de convívio e boa mesa, e vive para bem comer” (Manuel Ramirez, proprietário da Ramirez, 200(X-2)).

## A empresa

O sucesso do minimercado foi crescendo sobretudo devido à preocupação de Alberto em se especializar na oferta de novos produtos que iam surgindo no mercado nacional e internacional, de forma a agradar e ir o melhor possível de encontro aos hábitos de consumo dos seus clientes, conseguindo desta forma estar à frente da concorrência. Para tal, as deslocações a Lisboa para contacto com fornecedores eram constantes, a cada duas semanas, onde visitava importadores de produtos estrangeiros, que apenas se dirigiam ao Algarve a cada três meses.

Grande parte da cultura que quiseram transpor para o negócio foi baseada na cultura de serviço norte-americana que foi apreendida durante os anos em que viveram e trabalharam nos EUA. Esta experiência deu ao casal uma visão de negócio mais abrangente e a consciência da existência de diferentes exigências e gostos das diferentes culturas, satisfazendo assim de uma forma a que o mercado não estava habituado as necessidades dos clientes estrangeiros, mesmo que para tal fosse necessário percorrer grandes distâncias. Esta forma de ver o negócio levou a que se criassem relações de confiança entre clientes e empresários, que facilmente perceberam que o caminho para o sucesso seria a aposta numa oferta alargada de produtos estrangeiros, a especialização na qualidade e diversidade. Sendo que apesar da oferta especializada e diferenciada, Alberto decidiu manter a oferta e bens comuns<sup>1</sup>, tornando o Supermercado Oliveira um híbrido entre *gourmet* e supermercado de conveniência.

---

<sup>1</sup> A terminologia bem comum designa os bens de consumo alimentar de oferta massificada, sendo portanto de fácil acesso ao consumidor

Este conceito de negócio, baseado em três pilares de sucesso – qualidade, variedade e serviço – transformou esta empresa num ponto de referência no Algarve. Estes pilares são traduzidos na proximidade entre colaboradores e clientes, na simpatia, na higiene, e na satisfação dos desejos dos clientes quanto a pedidos específicos de produtos, apostando inclusive na importação direta de produtos do estrangeiro.

Atualmente as suas lojas contam com diversas áreas inseridas no supermercado como a Cafeteria, Charcutaria, Frutas e Legumes, Garrafeira, Padaria, Peixaria, Sushi e Talho, sendo este um dos poucos estabelecimentos que oferece sushi feito no momento, garantindo a frescura do alimento ao consumidor.

### **Situação Financeira**

Em 200(X-3) abre a segunda loja do Oliveira Supermercados, S.A., com um investimento total de 5,5 milhões de euros.

Um outro investimento atualmente em curso, e com abertura prevista em 200(X+2), é um designado *Lifestyle Center*, a localizar em Almancil, com um investimento total previsto de 100 milhões de euros.

A altura em que a empresa sentiu uma maior queda nas vendas foi quando a libra inglesa desvalorizou face ao euro. Este fenómeno ficou a dever-se ao facto de a grande maioria dos clientes serem estrangeiros de nacionalidade inglesa, sendo que estes têm as suas poupanças no país de origem, o que condiciona as compras em Portugal quando a libra desvaloriza face ao euro.

**Tabela 7 - Ranking: Top 25 de Volume de negócios**

		<b>200(X-2)</b>	<b>200(X-3)</b>	<b>Var (%)</b>
<b>1</b>	<b>Sonae</b>	5006	4755	5%
<b>2</b>	<b>Jerónimo Martins</b>	3112	2881	8%
<b>3</b>	<b>Auchan</b>	1501	1434	5%
<b>4</b>	<b>Lidl</b>	1211	1236	-2%
<b>5</b>	<b>Minipreço</b>	897	904	-1%
<b>6</b>	<b>ElCorteIngles</b>	470	467	1%
<b>7</b>	<b>Fnac</b>	339	329	3%
<b>8</b>	<b>IKEA</b>	301	312	-4%
<b>9</b>	<b>Staples</b>	190	190	0%
<b>10</b>	<b>Aki</b>	182	177	3%
<b>11</b>	<b>Moviflor</b>	170	185	-8%
<b>12</b>	<b>Media Markt</b>	160	158	1%
<b>13</b>	<b>Leroy Merlin</b>	159	129	23%
<b>14</b>	<b>C&amp;A</b>	158	130	22%
<b>15</b>	<b>LFP</b>	135	144	-6%
<b>16</b>	<b>Decathlon</b>	133	120	11%
<b>17</b>	<b>Massimo Dutti</b>	87	80	8%
<b>18</b>	<b>Salsa</b>	61	68	-9%
<b>19</b>	<b>Toys 're'us</b>	53	54	-2%
<b>20</b>	<b>Ponto Fresco</b>	49	47	4%
<b>21</b>	<b>La redoutte</b>	47	52	-10%
<b>22</b>	<b>Conforama</b>	40	46	12%
<b>23</b>	<b><u>Oliveira</u></b>	30	28	7%
<b>24</b>	<b>Quebramar</b>	29	32	-8%
<b>25</b>	<b>Freitas</b>	28	24	16%

Valores em milhões de euros

Fonte: APED, 2010

**Tabela 8 – Ranking: Top 10 Volume de Negócios Alimentar**

		200(X-2)	200(X-3)	Var (%)
1	<b>Continente</b>	3380	3222	5%
2	<b>Pingo Doce</b>	3112	2881	8%
3	<b>Auchan</b>	1501	1434	5%
4	<b>Lidl</b>	1211	1236	-2%
5	<b>Minipreço</b>	897	904	-1%
6	<b>Ponto Fresco</b>	49	47	4%
7	<b><u>Oliveira</u></b>	30	28	7%
8	<b>Freitas</b>	28	24	16%
9	<b>SuperSol</b>	16	16	-1%
10	<b>SamPedro</b>	9	10	-7%

Valores em milhões de euros

Fonte: APED, 2010

**Tabela 9 - Ranking: Top 10 de Volume de negócios por área de venda (m2)**

		200(X-2)	200(X-3)	Var (%)
1	<b>LFP</b>	31416	34454	-9%
2	<b><u>Oliveira</u></b>	14099	13158	7%
3	<b>Salsa</b>	13726	13208	4%
4	<b>Fnac</b>	13335	13941	-4%
5	<b>Coutinho</b>	12942	11043	17%
6	<b>Boticário</b>	9408	7270	29%
7	<b>Hussel</b>	8544	8247	4%
8	<b>Seleção</b>	8150	8821	-8%
9	<b>IKEA</b>	7472	7744	-4%
10	<b>Jerónimo Martins</b>	7408	6499	14%

Valores em milhões de euros-13%

Fonte: APED, 2010

## **Situação de Marketing**

Simultaneamente à abertura da nova loja Oliveira na Galé, concelho de Albufeira, em 200(X-3), a empresa lançou também uma nova imagem, mais moderna e atrativa, através da alteração da imagem dos Supermercados Oliveira.

A empresa tem vindo a ser reconhecida através da receção de alguns prémios, em 200(X-9) recebeu o estatuto de Excelência, concedido pela AEA – Associação Empresarial de Almancil, em 200(X-5) foi galardoada com a Medalha de Prata pela dedicação à atividade turística, pela Região do Turismo do Algarve e, adicionalmente, foi reconhecida com o estatuto de PME Líder, pelo IAPMEI. Em Maio de 200(X-2) a loja da Galé conquistou o Prémio Mercúrio na área de Comércio Alimentar. Ainda em 200(X-2) a empresa foi distinguida com o Prémio PME Excelência, evidenciando o bom nível de performance financeira e de baixo risco da empresa, associados a aproximações de crescimento e de liderança que foram sendo adotadas, a que se veio somar o selo *Hygiene Monitored*.

Em 200(X-9) a empresa lançou a primeira edição da sua revista com o objetivo de divulgar e promover os produtos comercializados, apresentar receitas criativas, promover espaços gastronómicos e de bem-estar, sugerir momentos especiais e, sobretudo, cultivar novos hábitos, apelar aos sentidos inspirando e dando a conhecer novos aromas e sensações.

## **Operações e Cadeia de Abastecimento**

A crescente dificuldade de controlo do nível de stocks, devido ao aumento das vendas, e a antecipação do agravamento do problema com a abertura da nova loja levou, em 200(X-6), à introdução de um sistema informático de logística e controlo de stocks.

Em 200(X-4) o armazém, centro logístico e sede da empresa deslocalizaram-se para a zona industrial MARF, perto de Estoi. No entanto, os custos com a gestão de stocks continuam a ser elevados e a representar a maioria dos custos operacionais.

## Estrutura Organizacional



## Situação Atual da Empresa

Os planos futuros da empresa incluem a deslocação do supermercado de Almancil para o primeiro *Lifestyle Center* em Portugal, também em Almancil, podendo desta forma oferecer melhores condições de serviço com uma loja que terá entre 2.000 e 3.500 metros quadrados. Segundo Alberto, com este *Lifestyle Center* irá ser criado um centro de uma cidade com todas as valências exceto a habitação, incluindo serviços médicos, serviços administrativos, serviços financeiros, retalho, lazer e restauração, tudo integrado num único espaço.

Ao nível de outras lojas, o administrador prevê a abertura de lojas em Espanha, sobretudo devido à proximidade geográfica e por ter um mercado semelhante ao português. No entanto, a expansão a nível nacional será o primeiro passo, estando prevista a abertura de um supermercado em Cascais, com o projeto já numa fase adiantada, ao mesmo tempo que outras possibilidades vão sendo analisadas, quer no Porto, quer no barlavento algarvio, possivelmente na zona de Lagoa ou Lagos. Mas estes projetos de expansão têm sido feitos de forma progressiva, de modo a não por em causa o trinómio qualidade, a variedade e o serviço que têm sido os três fatores de sucesso do *Oliveira*.

Análise de casos sinópticos em cinco setores de atividade: uma abordagem pedagógica

Adicionalmente a empresa pretende lançar uma loja eletrónica com o objetivo de disponibilizar os produtos e serviços a partir de casa, do escritório ou do telemóvel, de forma a tornar as compras mais cómodas e tornar possível aos clientes estrangeiros terem as suas compras disponíveis quando chegam a Portugal, tornando este serviço complementar ao já existente serviço de entrega ao domicílio.

Atualmente colocam-se algumas questões que podem condicionar a estratégia da empresa, será que um modelo de negócio que tem vindo a ter sucesso devido ao elevado turismo e ao elevado número de residentes estrangeiros registado nas zonas em que os supermercados estão inseridos, poderá ser transposto para outras regiões do país mantendo as mesmas diretrizes? Será este modelo sustentável a longo prazo e imune a crises económicas? Num contexto em que o conceito e as experiências *gourmet* são cada vez mais banais quais serão os fatores que poderão futuramente criar vantagem competitiva do *Oliveira* face aos seus concorrentes?

#### **1.4. Empresa de Construção**

Aquela manhã de Fevereiro iria ser especialmente importante para Luís Peixoto e, por isso mesmo, chegou nesse dia ao escritório de Oeiras consideravelmente mais cedo do que era habitual. Iria tomar conhecimento das avaliações que as entidades bancárias haviam realizado à sua empresa e sabia o impacto negativo que isso poderia ter na ambicionada estabilidade pela qual havia lutado durante tantos anos. Porém, no atual contexto da economia e dos mercados financeiros, tinha que estar preparado para lidar com qualquer notícia, até porque conseguia vislumbrar, numa versão realista, o que poderia acontecer. Ninguém conhecia tão bem aquela empresa como ele e os seus homens de confiança, portanto sabia que os investimentos que detinha não estavam a alavancar a empresa. Pelo contrário, estavam a prejudicá-la. Não obstante, os mercados ainda não tinham essa noção clara, algo que rapidamente poderia vir a mudar.

Quando os avaliadores chegaram e a reunião deu início, Luís confirmou os seus receios. As avaliações feitas pelos dois bancos colocavam a “Peixoto – Engenharia & Construções, SA” numa situação delicada, sobretudo do ponto de vista dos investidores. A situação financeira indicava que a empresa se encontrava em risco de falência técnica. Algumas das empresas nas quais a Peixoto – E&C detinha importantes participações financeiras incorreram em quedas abruptas na bolsa, cortando a avaliação da empresa para um terço. Desta forma, a Peixoto – E&C tinha agora um valor inferior à sua dívida.

Com esta informação a vir a público, Luís Peixoto previa que as ações da sua empresa sofressem uma significativa derrapagem. A questão passava por convencer o mercado daquilo em que acreditava, i.e., que esta era apenas um fase menos favorável muito devido à crise generalizada em todos os setores, a qual a empresa iria superar como tantas vezes tinha acontecido, pois esta sempre fora e continuava a ser uma empresa sólida e com um futuro próspero pela frente.

## Contexto

Caracterização da indústria (INE, 2009):

**Nº de pessoas empregadas em 200 (X-2):** Entre 500 000 e 600 000 pessoas;

**Qualificações dos Recursos Humanos em 200(X-2):** 2/3 têm a 4ª classe antiga e 90% possuem habilitações escolares iguais ou inferiores ao 3.º ciclo do ensino básico;

**Produtividade:** 1/3 dos congéneres europeus;

**Nº de empresas certificadas (com alvará):** 23 000 em 60 000 empresas;

**Nº de empresas com um sistema de gestão de qualidade certificado:** cerca de 200 empresas;

**Número de edifícios licenciados em 200(X-2):** 30 587 (menos 21,5% face ao ano anterior);

**Tipologia dos edifícios licenciados em 200(X-2):** construções novas (67,5%) sendo os restantes reabilitação de construções existentes;

**Nº de edifícios concluídos em 200(X-2):** 40 395;

**Edifícios concluídos por tipo de obra 200(X-2):** construções novas (77,9%), reabilitação de edifícios (alterações, ampliações e reconstruções) (22,1%);

**Setor financiador dos edifícios concluídos em 200(X-2):** setor privado (98,8%).

## Enquadramento

O setor da construção em Portugal apresenta uma conjuntura desfavorável, tendo sofrido um decréscimo de 12% na produção, relativamente ao ano anterior. Esta queda é refletida na quebra no consumo de cimento e aço, em 15% e 8%, respetivamente, e no número de desempregados, cerca de 68 mil, o que representa um acréscimo de 67%.

Atualmente, o investimento público tem contribuído positivamente para a atividade, contrariamente ao investimento privado, que tem reduzido. Contudo, o valor dos concursos tem ficado abaixo do valor do ano anterior em cerca de 32%.

## **Evolução do mercado**

As previsões de evolução do mercado imobiliário residencial para os próximos anos apontam para a continuação da tendência decrescente que se tem vindo a verificar, num contexto em que a oferta é superior à procura, o que fomenta a tendência de redução dos preços e o esmagamento das margens de lucro. Também no mercado de arrendamento de escritórios é esperada uma descida significativa de novas superfícies ocupadas, o que leva à descida das rendas nos alugueres.

Relativamente ao mercado de centros comerciais a quebra do consumo privado pode levar a uma revisão de alguns projetos a implementar nos próximos anos. Este investimento em centros comerciais tem crescido sobretudo fora das zonas metropolitanas de Lisboa e do Porto, sendo que a maioria dos projetos tem uma menor dimensão comparativamente aos inaugurados em anos precedentes. No mercado industrial e logístico tem-se verificado uma quebra da procura em armazéns e plataformas logísticas, o que tem provocado um esmagamento dos preços de aluguer.

O setor imobiliário tem sido afetado não só pela conjuntura económica, mas também por razões de ordem demográfica, nomeadamente o envelhecimento da população, estimando-se que este setor possa cair mais de 80% até 2050 (Bank for International Settlements, 2010). No entanto o impacto pode ser ainda mais negativo do que se estima, quando adicionadas variáveis como o aumento da esperança média de vida e a queda do poder de compra dos idosos.

Segundo a Aquirre Newman (2010), nos últimos dois anos, existiu um aumento médio anual do período de comercialização das habitações em 6,5 meses, sendo que em 5% dos fogos para comercialização, estava disponível a modalidade de arrendamento com opção de compra.

As exigências dos critérios de aprovação de crédito à habitação por parte dos bancos têm vindo a tornar-se cada vez mais restritivas, muito devido à instabilidade dos

mercados financeiros e das perspetivas relativas ao mercado da habitação, assim como devido aos riscos associados à evolução da atividade económica.

Estas restrições dos critérios traduzem-se em *spreads* mais altos, sobretudo para os empréstimos de maior risco, e na diminuição entre o valor do empréstimo e o valor da garantia. Também a taxa de esforço máxima dos clientes, ou seja, a proporção entre a prestação e o rendimento líquido mensal, tem vindo a diminuir, como forma de antecipar uma inevitável subida das taxas de juro por parte do BCE. Mas, para além disso, alguns bancos exigem que os contraentes de empréstimos sejam trabalhadores efetivos nas empresas ou instituições onde trabalham e avaliam a qualidade dos seus empregadores e a sua situação financeira.

### A empresa

Corria o ano de 200(X-70) quando António fundou a sua pequena empresa de engenharia de base familiar. Dez anos mais tarde seria constituída uma sociedade por quotas e em 200(X-23) transformada numa sociedade anónima, a “Peixoto – Engenharia & Construções, S.A.” Após alguns aumentos de capital, a Sociedade Anónima passou a constar na Bolsa de Valores de Lisboa, no ano de 200(X-12).

Desde o início o fundador quis criar uma verdadeira empresa de engenharia, baseada no trabalho honesto e árduo e numa imagem de seriedade, responsabilidade e competência transmitida aos seus clientes e, mais tarde, aos acionistas.

O *core business* da empresa é, desde o início, a Construção Civil, sendo pioneira em algumas áreas como a Geotecnia e Fundações e desenvolvendo diversos projetos de grande dimensão e complexidade nestas áreas. Também nas Obras Públicas a empresa já realizou grandes projetos de infraestruturas, como pontes, barragens, hospitais, estradas, entre outros. A empresa possui especializações na área das obras ferroviárias e marítimas, obras subterrâneas e obras de reabilitação, tendo sido criadas várias

Análise de casos sinópticos em cinco setores de atividade: uma abordagem pedagógica

sociedades direcionadas para estes ramos e algumas parcerias para projetos específicos de grande dimensão.

A empresa opera atualmente em 8 setores diferentes: a construção civil, os cimentos, betões e agregados, as concessões e serviços, o imobiliário, a hotelaria, o comércio alimentar, a comercialização de combustíveis e de viaturas. É ainda detentora de algumas participações, como por exemplo no Banco Português Comercial (BPC), do qual é fundador e segundo maior acionista, detendo 9% do capital, a Cimenteira de Portugal, com 25%, e 0,5% no Banco Regional de Espanha (BRE).

Esta é uma das empresas nacionais que possui a certificação, dada pelo *Bureau Veritas Certification*, do Sistema de Gestão, nomeadamente nas áreas da Segurança e Saúde no Trabalho, Qualidade e Ambiente e Responsabilidade Social. Tal certificação veio no seguimento do cumprimento por parte da empresa das normas relativamente à inexistência de trabalho infantil ou forçado, às condições de trabalho seguras e saudáveis, à liberdade de associação, à inexistência de discriminação, ao respeito pela dignidade humana no trabalho, ao cumprimento dos níveis remuneratórios definidos e à redução do recurso a trabalho extraordinário.

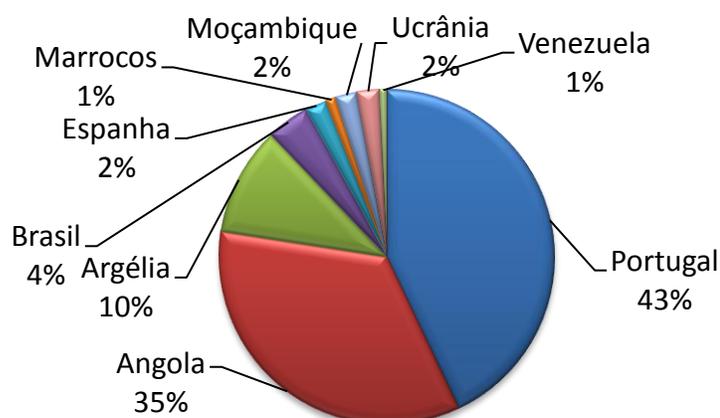
## Situação Financeira

**Tabela 10 – Principais indicadores da “Peixoto – S.A.”**

	200(X-4)	200(X-3)	200(X-2)
<b>Vendas e serviços prestados</b>	756	1012	1291
<b>Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos</b>	118	113	188
<b>Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)</b>	87	70	131
<b>Ativos Fixos Tangíveis</b>	724	781	925
<b>Investimentos financeiros</b>	1225	1551	1168
<b>Total do Capital Próprio</b>	783	834	339
<b>Resultado líquido do período</b>	114	122	(347)

Valores em milhões de Euros

**Gráfico 6 – Contributo para o Volume de Negócios por País em 200(X-2)**

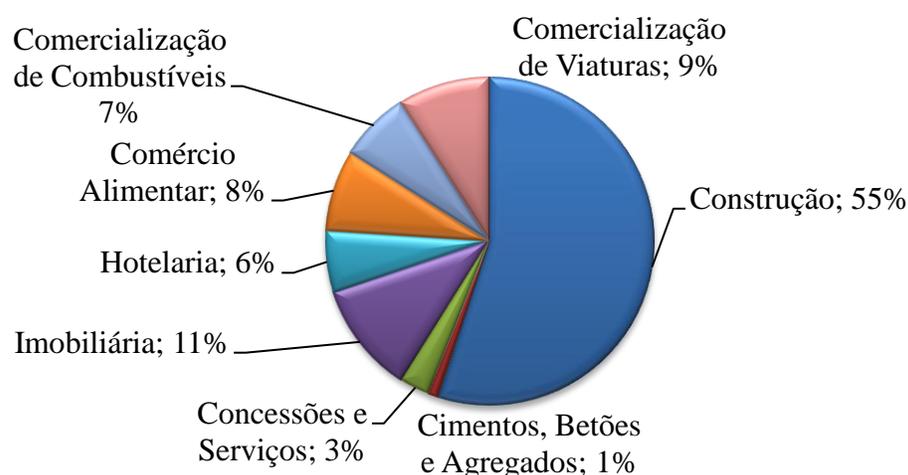


**Tabela 11 – Proveitos Operacionais por atividade e mercados geográficos**

Setor de Atividade	Mercado Interno			Mercado Externo		
	200(X-2)	200(X-3)	Var (%)	200(X-2)	200(X-3)	Var (%)
<b>Construção</b>	342639	286459	19,6%	370354	233455	58,6%
<b>Cimentos, Betões e Agregados</b>	3	1	200%	33148	21419	54,8%
<b>Concessões e Serviços</b>	13420	13459	-0,3%	21445	21681	-1,1%
<b>Imobiliária</b>	70885	82465	-14%	42971	5470	685,6%
<b>Hotelaria</b>	13597	11537	17,9%	55137	51002	8,1%
<b>Comércio Alimentar</b>	-	-	-	102589	89286	14,9%
<b>Comercialização de Combustíveis</b>	151320	131134	15,4%	20	45	-55,6%
<b>Comercialização de Viaturas</b>	122	7148	-98,3%	159531	112166	42,2%
<b>Total</b>	591986	532203	11,2%	785195	534534	46,9%

Valores em milhares de Euros

**Gráfico 7 - Contributo por setor de atividade para os proveitos operacionais em 200(X-2)**

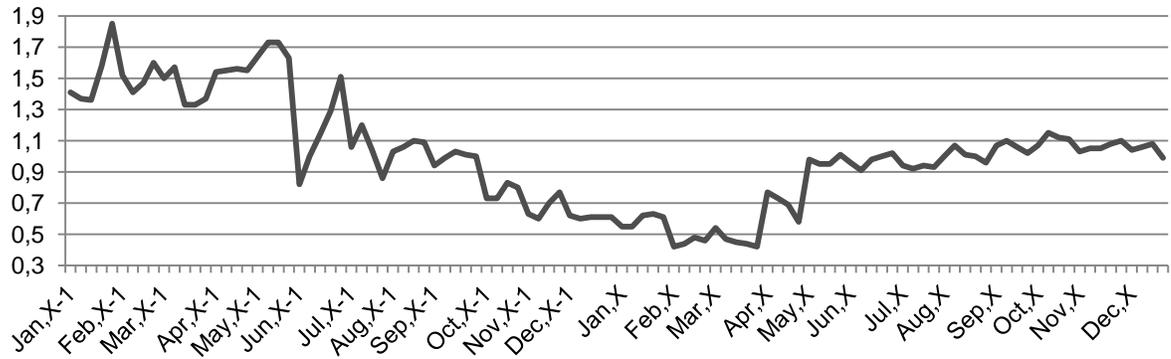


**Tabela 12 – Principais indicadores Financeiros da “Peixoto – Engenharia & Construções, SA”**

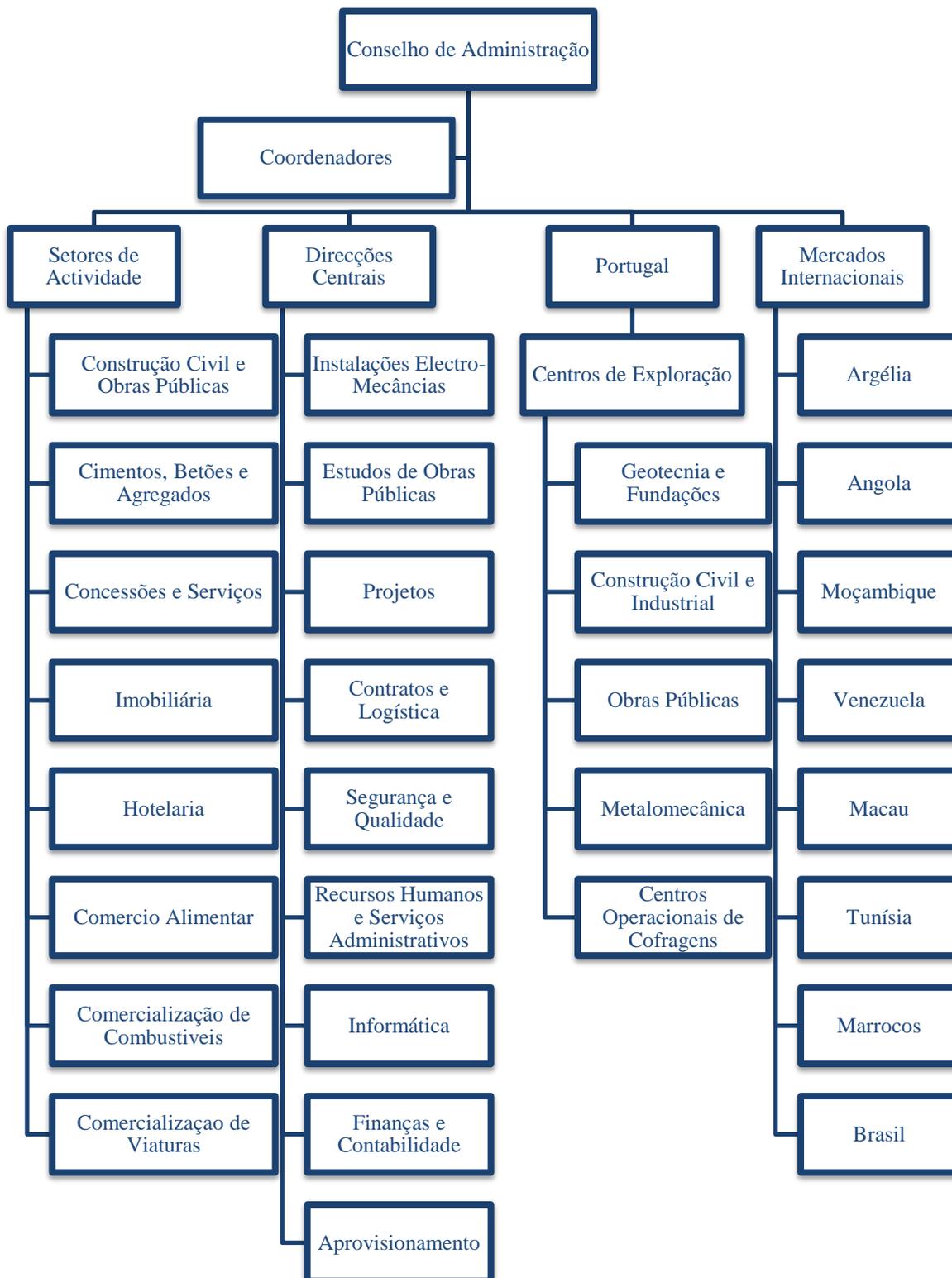
	200(X-4)	200(X-3)	200(X-2)	Var 200(X-2)/ 200(X-3) (%)
<b>Vendas e serviços prestados</b>	392711	453023	592930	30,9%
<b>Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos</b>	5926	20416	43952	151,7%
<b>Resultado líquido do período</b>	49301	56935	-196358	-
<b>Total do Capital Próprio</b>	337593	382896	206919	-46%
<b>Total do passivo</b>	579772	805930	876301	8,7%
<b>Endividamento Bancário</b>	357180	476739	423352	-11,2%
<b>Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos / Endividamento Bancário</b>	2%	4%	10%	183,4%
<b>Autonomia Financeira</b>	37%	32%	19%	-40,7%
<b>Liquidez Geral</b>	237%	293%	124%	-57,8%

Valores em milhares de Euros

**Gráfico 8 – Cotações históricas, em Bolsa, da “Peixoto – Engenharia & Construção, S.A.”**



## Estrutura empresarial



## Recursos Humanos

**Tabela 13 – Evolução do número de trabalhadores**

	200(X-4)	200(X-3)	200(X-2)
<b>Trabalhadores Peixoto, SA</b>	7774	10717	13157
<b>Trabalhadores Peixoto – Engenharia e Construções, SA</b>	1676	1722	1816

**Tabela 14 – Número de trabalhadores por segmento de negócio**

	200(X-2)	200(X-3)
<b>Construção</b>	9062	7089
<b>Cimentos, Betões e Agregados</b>	490	456
<b>Concessões e Serviços</b>	984	860
<b>Imobiliário</b>	83	66
<b>Hotelaria</b>	1387	1192
<b>Comercio alimentar</b>	440	394
<b>Comercialização de combustíveis</b>	252	247
<b>Comercialização de viaturas</b>	458	413
<b>Outros</b>	1	-
<b>Total</b>	13157	10717

**Tabela 15 – Despesas com o pessoal**

	200(X-2)	200(X-3)
<b>Salários</b>	115982	91535
<b>Outras remunerações</b>	57249	53655
<b>Encargos com remunerações</b>	29370	25967
<b>Seguros</b>	6659	4359
<b>Benefícios de reforma</b>	1121	2288
<b>Outros custos com o pessoal</b>	7506	6444
<b>Total</b>	217887	184248

Valores em milhares de Euros

**Tabela 16 – Número de trabalhadores do “Peixoto – Engenharia e Construções, SA”**

	200(X-2)	200(X-3)	Var (%)
<b>Quadros Superiores</b>	463	407	13,8%
	<b>Engenheiros:</b> 321	<b>Engenheiros:</b> 288	<b>Engenheiros:</b> 11,5%
<b>Enquadramento</b>	363	364	-0,3%
<b>Pessoal Especializado</b>	960	916	4,8%
<b>Outros</b>	60	68	-11,8%
<b>Total</b>	1846	1755	5,2%

No ano 200(X-1) a taxa de absentismo dos trabalhadores foi de 2,9%. Relativamente à qualificação e formação profissional a empresa tem vindo a apostar cada vez mais na certificação e aumento do nível de escolaridade, tendo disponibilizado cerca de 71.692 horas de formação aos seus colaboradores.

### Situação atual da empresa

Tendo em consideração a situação económica do país e a desconfiança dos mercados era inevitável uma queda acentuada em bolsa das ações em que a empresa detinha importantes investimentos e, conseqüentemente, a queda das suas próprias ações, vindo estas a atingir mínimos históricos. Adicionalmente, alguns dos setores de atividade em que a empresa detém participações incorreram em grandes quedas nos proveitos obtidos, e tanto a empresa-mãe “Peixoto, S.G.P.S.” como a sua afiliada “Peixoto – Engenharia & Construções, S.A.” obtiveram resultados líquidos negativos no último exercício. Esta situação impunha que fosse delineada uma nova estratégia com vista a reconquistar a confiança do mercado acionista e a viabilidade e estabilidade da empresa. Para tal poderia ser necessário fazer novos investimentos e/ou alienar parte

Análise de casos sinópticos em cinco setores de atividade: uma abordagem pedagógica dos existentes. Certo, face ao futuro, é a necessidade de analisar a fundo a situação e (re)desenhar uma formulação estratégica consistente para a “Peixoto, S.G.P.S.”.

## **2. Nota pedagógica**

Os casos de estudo elaborados consistem em representações de casos empresariais reais, baseados em informação disponível publicamente de diversas empresas. Estes são casos curtos que tem como objetivo a resolução, aplicação e debate dos conceitos de estratégia em aula, por parte de alunos de licenciatura ou mestrado de Gestão.

Os casos foram elaborados com recurso a diversas fontes não publicadas na internet e com base apenas em informação pública de várias empresas, sendo que a informação presente em cada um poderá não ser a mais relevante e completa. É portanto expectável que aquando a leitura e análise do enunciado de cada caso os alunos sejam capazes de identificar quais os dados e informações passíveis de serem retirados do caso e aquilo que é necessário pesquisar em fontes externas para definir quais os instrumentos que podem ou não ser utilizados.

Uma vez que os casos de estudo apresentados são fictícios as informações relativas às empresas apenas poderão ser retiradas do enunciado, sendo no entanto aconselhável a procura de informação na internet, antes da aula, sobre a indústria em que cada empresa se situa.

### **2.1. Público-alvo**

Os casos de estudo apresentados foram desenvolvidos com o objetivo de serem utilizados como ferramentas de estudo para estudantes de licenciatura e mestrado na área de gestão. Desta forma é necessário que os alunos possuam conhecimentos básicos de gestão, de forma a tirarem o maior partido dos casos.

Os casos de estudo abordam cinco empresas que atuam em indústrias distintas e retratam diferentes cenários empresariais, nomeadamente: 1) a situação de uma empresa capitalizada em bolsa que é alvo da especulação do mercado e incorre numa desvalorização abrupta; 2) a necessidade de definir estratégias de saída ou reformulação da estratégia da empresa 3) o

Análise de casos sinópticos em cinco setores de atividade: uma abordagem pedagógica peso da concorrência e a necessidade de ser competitivos a um nível global 4) a dificuldade de uma PME num mercado sustentado por subsídios 5) as dificuldades enfrentadas por uma empresa cujos clientes são maioritariamente organismos públicos.

## **2.2. Objetivos pedagógicos**

A diversidade de situações e indústrias apresentadas tem como objetivo ser a mais completa possível, expondo assim os alunos a desafios distintos.

Sucintamente, a resolução dos casos permite a aquisição de conhecimentos por parte do público-alvo ao nível:

- Da aproximação e análise de indústrias com alguma relevância a nível nacional;
- Estímulo do pensamento analítico na análise estratégica interna, externa e interna/externa, necessária para avaliar a empresa e enquadrá-la na sua envolvente;
- Desenvolvimento e estímulo do pensamento estratégico necessário à definição de estratégias para os diferentes casos apresentados, e a consciencialização da particularidade e singularidade de cada caso.

## **2.3. Revisão de literatura**

Para uma melhor abordagem dos casos de estudo apresentados, é necessária um entendimento teórico sobre os temas apresentados. De seguida serão apresentados alguns dos conceitos mais relevantes para o entendimento do que é a Gestão Estratégica.

### **Estratégia**

A primeira abordagem deverá ser o entendimento do próprio conceito de estratégia.

Análise de casos sinópticos em cinco setores de atividade: uma abordagem pedagógica

Michael Porter (1996), diz-nos que a estratégia é a criação de uma posição única e valorizável, este conceito está relacionado com o “ser diferente”, isto é, a empresa deve deliberadamente escolher um conjunto de atividades de forma a oferecer um conjunto de valores únicos. Sendo a essência da estratégia as suas atividades, é necessário escolher agir de forma diferente dos rivais e conseguir preservar essa posição, não sendo esta facilmente reproduzida pela concorrência - a este conceito, Michael Porter chama **vantagem competitiva**.

No entanto a estratégia não é algo estático, uma empresa pode ter a necessidade de alterar a sua estratégia se existirem maiores alterações estruturais na indústria, sendo estas geralmente o motor impulsionador do aparecimento de novas estratégias. No entanto a escolha de uma nova posição deve ser guiada pela capacidade de encontrar novos *trade-offs* e criação de um novo sistema de atividades complementares dentro de uma vantagem sustentável.

Também Kenneth Andrews deu o seu contributo na explicação do que é a estratégia empresarial, definindo-a como o padrão de decisões que determina e revela os seus objetivos, e define onde a empresa que estar, o tipo de economia e organização humana que esta é ou pretende ser, e a natureza dos contributos económicos e não económicos que esta oferece aos seus *stakeholders*.

## Gestão Estratégica

A gestão estratégica e os passos que dela advêm são atualmente fatores decisivos para o sucesso das empresas.

De acordo com **Thompson e Strickland** (2003) a **gestão estratégica** é o processo de gestão de formar uma visão estratégica, estabelecer objetivos, delinear a implementação e execução da estratégia, no entanto este não é um processo estático, sendo necessário ao longo do tempo realizar ajustes corretivos à visão, objetivos, estratégia e execução da mesma.

De acordo com os mesmos autores, a **visão estratégica** é o *roadmap* do futuro da empresa – fornecendo detalhe sobre a tecnologia, *focus* no cliente, mercados geográficos e de produto a deter, a capacidade que a empresa pretende desenvolver, e o tipo de empresa que a gestão pretende criar.

Para a criação de uma estratégia competitiva robusta existem passos a seguir, esses cinco passos da gestão estratégica (Thompson and Strickland, 2003) são os seguintes:

**Passo 1:** Desenvolver uma visão estratégica e uma missão de negócio.

**Passo 2:** Estabelecer objetivos.

**Passo 3:** Delinear uma estratégia para atingir os objetivos. Os objetivos são o “fim” enquanto a estratégia é o “meio”, existindo no entanto sempre espaço ao imprevisto.

**Passo 4:** Implementação e execução da estratégia.

**Passo 5:** Avaliação da performance, monitorização de novos desenvolvimentos e início dos ajustes corretivos.

Os autores Wheelen e Hunger (2006) definiram também os quatro elementos básicos para a gestão estratégica, que vão de encontro aos definidos por Thompson and Strickland. Para estes os quatro elementos básicos são: a) a análise da envolvente; b) a formulação da estratégia; c) a implementação da estratégia; e d) acompanhamento e controlo.

#### **a) Análise da Envolvente (Onde estamos?)**

A **análise externa** pretende analisar a situação atual da empresa recorrendo para tal à análise dos fatores externos, dos fatores internos e da relação entre ambos.

Para a análise externa, Wheelen e Hunger (2006) aconselham a utilização da análise PEST, sendo esta uma análise externa global que tem em consideração os aspetos políticos, económicos, sociais, tecnológicos e adicionalmente ecológicos. Já Porter (1980) sugere a utilização do modelo das cinco forças competitivas para a análise da competitividade da indústria, esta análise fornece-nos informação relativamente ao poder de negociação dos

Análise de casos sinópticos em cinco setores de atividade: uma abordagem pedagógica

compradores, ao poder negocial dos fornecedores, à ameaça de produtos/ serviços substitutos, à ameaça da entrada de novos concorrentes e à rivalidade na indústria. Existem no entanto outras análises que nos permitem avaliar a envolvente na qual a empresa está inserida, como é a Análise Externa da Indústria: Fatores, o Modelo de Brandenburger & Nalebuff e a Análise de Grupos Estratégicos.

Na **análise interna** é fundamental analisar quais são as capacidades nucleares e distintivas de cada organização, de forma a perceber de que forma a empresa pode criar as suas vantagens competitivas e também através das quais cria a sua cultura empresarial, (Wheelen e Hunger,2006). De acordo com Mintzberg (1987), devemos recorrer à Análise da Estrutura Organizacional a fim de conhecer a estrutura, as competências e os recursos internos e à Análise dos 5 P 's de Mintzberg.

Podemos ainda complementar a análise com recurso ao modelo dos 7P's (extensão do modelo dos 4P's – Marketing Mix, de Philip Kotler), que permite avaliar o produto, o preço, a comunicação, a distribuição, os processos, o lugar e as pessoas (B. Booms e M. Bitner, 1981), ou ao Modelo dos 7'S da McKinsey.

Ao nível interno, Michael Porter sugere o recurso à Cadeia de Valor, a fim de entender as áreas de maior valor para a empresa e as áreas que podem ser melhoradas. Também Mason, Mayer e Wikinson (1992), teceram as suas considerações relativas à Cadeia de Valor, identificando nove tipos de ações que podem eliminar ou reduzir custos inerentes à Cadeia de Valor, sendo estas: 1) Criar economias de escala; 2) Dar formação profissional; 3) Aumentar a capacidade de produção; 4) Melhorar os sistemas de ligação e informação; 5) Proceder à integração vertical; 6) Procurar racionalizar o tempo; 7) Conseguir localizações adequadas; 8) Articular as políticas de gestão; e 9) Eliminar as atividades inúteis.

Ao **nível interno/externo**, ou seja, a posição e relação da empresa com a envolvente, sugerem-se algumas análises, nomeadamente, a Matriz A.D.Little, que permite fazer uma análise cruzada da posição competitiva da empresa e o grau de maturidade da indústria, identificando quais as estratégias aconselhadas em casa caso relaciona o estado de

Análise de casos sinópticos em cinco setores de atividade: uma abordagem pedagógica maturidade da indústria com a posição competitiva da empresa; a análise SWOT sendo esta uma análise interior da empresa em estudo (Pontos Fortes e Fracos), e da sua envolvente exterior (Oportunidades e Ameaças); a Matriz McKinsey e a Framework 3 C 's.

**b) Formulação da estratégia** (Para onde queremos ir?)

Nesta fase é necessário definir a visão, missão e valores que a empresa pretende assumir, tal como a especificação dos objetivos e fatores críticos de sucesso essenciais à escolha da estratégia (J. C. de Carvalho e J. C. Filipe, 2006)

**c) Implementação da estratégia**

É necessário, ainda, definir como fazer a implementação da estratégia determinada. Para uma estratégia ter sucesso deve ser orientada para a ação, definir planos de implementação, estabelecer orçamentos e procedimentos. Ao longo deste processo é crucial saber receber e avaliar o *feedback*, de forma a retirar aprendizagem e efetuar as correções que se julguem necessárias (Wheelen e Hunger, 2006)

**d) Acompanhamento e controlo**

O último passo está relacionado com o acompanhamento e monitorização da estratégia implementada, sendo utilizado para tal o *Balanced Scorecard*, através do qual é possível retratar a estratégia e a visão da organização, em medidas e ações de desempenho atual e de longo prazo.

Na tabela seguinte são resumidas algumas das estratégias possíveis de adotar, segundo alguns dos principais autores de estratégia.

**Tabela 6 – Possíveis estratégias a adotar**

<b>Autor</b>	<b>Critério</b>	<b>Classificação</b>	<b>Descrição</b>
<b>Michael Porter (1980)</b>	Vantagem Competitiva	Custo	Aumento dos volumes para garantir custos baixos e consequentemente preços baixos
		Diferenciação	Aumentar ou diminuir o binómio valor/preço
		Focalização	Simultaneamente custos e grau de diferenciação elevado. Procura da especialização
<b>Wheelen &amp; Hunger (2005)</b>	Velocidade	Crescimento	Concentração (integração vertical ou horizontal); Diversificação (Concêntrica ( <i>core business</i> ) ou Conglomerado (no <i>core business</i> ))
		Estabilidade	Estabilidade de resultados
		Defensiva	Mudança ou saída do negócio
<b>Igor Ansoff (1968)</b>	Áreas de negócio	Penetração	Produtos já lançados em mercados já existentes
		Desenvolvimento de Mercado	Produtos já existentes a serem lançados em novos mercados
		Desenvolvimento de Produto	Produtos novos em mercados existentes
		Diversificação	Novos mercados com novos produtos
<b>Mintzberg</b>	Racional vs. Emergente	Deliberada	Intencional, estratégia previamente definida
		Emergente	Estratégia circunstancial não planeada
		Realizada	Estratégia realizada que resulta da junção da estratégia deliberada e da emergente
<b>Chan Kim &amp; Renée Mauborgne (2004)</b>	Baixo Custo e/ou Diferenciação	Red Ocean	Posição de defesa: escolha entre baixo custo ou diferenciação
		Blue Ocean	Posição inovadora: escolha de baixo custo e diferenciação

#### 2.4. Plano de Animação proposto

Para a resolução individual dos casos sugere-se a seguinte aproximação, baseada nas linhas de pensamento de Thompson e Strickland, 2003:

## **Antes da aula**

### **Obter uma visão genérica da situação apresentada no caso**

Esta visão geral deve dar a ideia geral da situação e indicar os tipos de questões e problemas que necessitam de resolução.

## **1º Passo**

### **Ler o caso ao pormenor para apreender os fatos e circunstâncias**

Devem começar a ser desenvolvidas algumas respostas provisórias para as questões colocadas pelo professor, ou caso não existam questões previamente colocadas, deve ser desenvolvida uma imagem global da situação descrita.

### **Analisar cuidadosamente todas as informações apresentadas nos gráficos e tabelas**

Muitas vezes, existe uma história importante nos números, portanto é expectável que exista informação suficientemente importante para afetar a análise.

### **Decidir quais são as questões estratégicas**

É necessário identificar as questões estratégicas e problemas no caso para que seja possível delinear quais as ferramentas e técnicas de análise a utilizar. Por vezes as questões estratégicas são claras, estando identificadas diretamente no caso ou facilmente inferidas a partir dele.

## 2º Passo

### **Começar a análise das questões através do esmagamento de números**

Muitos casos de estratégia requerem alguma análise de números: cálculo de índices financeiros para verificar a condição financeira da empresa e desempenho recente, cálculo das taxas de crescimento das vendas, cálculo das margens de lucro e verificação da composição da estrutura de custos.

### **Aplicar os conceitos e técnicas de análise estratégica estudados**

A análise estratégica não é apenas uma coleção de opções, mas sim, implica a aplicação dos conceitos e ferramentas analíticas. É esperado que o aluno seja capaz de demonstrar como e quando deve ser usado o material aprendido.

### **Validar a existência de opiniões conflituosas e fazer alguns juízos sobre a validade de todos os dados e informações fornecidos**

Muitos casos reportam pontos de vista e opiniões contraditórias. Forçar a avaliação dos dados e informações apresentados nos casos ajuda a desenvolver a capacidade de inferência e julgamento.

### **Apoiar o diagnóstico e opiniões com razões e evidencias**

Apos estudar o casos e definir uma opinião acerca da resolução do mesmo é necessário apoiar todas as opiniões em factos.

## 3º Passo

### **Desenvolver um plano de ação adequado e um conjunto de recomendações**

Este passo final é um dos mais importantes na preparação de um caso, pois pressupõe o desenvolvimento de uma agenda de ações para a gestão, estabelecendo um conjunto de recomendações específicas.

## 2.5. Metodologia para a resolução do caso de estudo

Cada caso de estudo deve ser previamente entendido e analisado individualmente em casa, e posteriormente resolvidas as questões apresentadas pelo docente, devendo ser o tempo disponibilizado para a resolução do caso em aula de 150 minutos.

Análise de casos sinópticos em cinco setores de atividade: uma abordagem pedagógica

Cada caso poderá ser resolvido individualmente, ou em grupos de 3 elementos, sendo neste caso necessário nomear um porta-voz do grupo, responsável pela apresentação do trabalho desenvolvido. Cada apresentação não deverá exceder 15 minutos. Existindo posteriormente 5 minutos para questões a serem colocados pelos outros alunos e/ou pelo docente.

## 2.6. Resolução dos casos

### 2.6.1. Empresa de Energias Renováveis

#### 2.6.1.1. Onde estamos?

##### 2.6.1.1.1. Análise externa global e da indústria

###### Análise PEST

<b>Política/ Legal/ Fiscal</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Criação de Programa de Apoio ao Solar Térmico em 2009 e posterior continuação em 2010 (que visava o apoio directo até 50% do investimento total e reduções no IVA e IRS)</li><li>• Clima de instabilidade política, fruto da desunificação dos partidos políticos</li><li>• Clima de instabilidade e insegurança relativamente à eficácia das medidas políticas tomadas e ao futuro económico de Portugal</li></ul>
<b>Económica/ Demográfica</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crescimento de 102,8% do mercado solar térmico em Portugal entre 2009 e 2010</li><li>• PIB 2010: 1,3; PIB 2011 *: -1,3; PIB 2012*: 0,6</li><li>• Inflação 2011*: 2,7%; inflação 2012*: 1,4%</li><li>• Aumento em 2011 da taxa normal de IVA de 21% para 23%</li><li>• Abrandamento da procura externa em 2011</li><li>• Aumento contínuo da procura de matérias-primas e do preço do barril de petróleo em 2012*</li><li>• Redução de emprego em 1%* em 2011 e 0,2% em 2012*</li></ul>
<b>Social/ Cultural</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Assimetria litoral/interior na distribuição de rendimentos</li><li>• Mudanças no estilo de vida (diminuição dos casamentos, aumentos dos divorcios, aumento do número de pessoas a morar sozinhas)</li><li>• Aumento da consciência ambiental e crescente procura de produtos ecológicos</li><li>• Grande concentração populacional nas áreas do litoral, nomeadamente nas zonas do Grande Porto e Grande Lisboa</li></ul>
<b>Tecnológica</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Portugal possui a maior fábrica mundial de painéis solares</li><li>• Portugal encontrava-se em 30º lugar no ranking de competitividade económica em 2009, sendo este ranking liderado pelos EUA</li><li>• A despesa em I&amp;D em Portugal tem vindo a aumentar tendo ultrapassado os 2791 milhões de euros em 2009</li></ul>
<b>Ecológica</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Existência de poucos recursos energéticos tradicionais (petróleo, carvão, gás)</li><li>• Existência em abundância de recursos energéticos renováveis</li><li>• Empresas cada vez mais conscientes ambientalmente e utilização dessa consciência como forma de promoção</li></ul>

\*previsão

## Modelo das cinco forças de Porter

Grelha de avaliação das variáveis	
1	Não representa ameaça
2	Ameaça Fraca
3	Ameaça Moderada
4	Ameaça Relevante
5	Ameaça Forte

Nota: O peso de cada força foi calculado através da média aritmética das variáveis consideradas na análise.

- **Ameaça de novos concorrentes**

### **Barreiras à entrada:**

- Economias de escala: empresas estabelecidas no mercado conseguirão negociar com os fornecedores preços mais baixos decorrentes da compra de grandes quantidades, no entanto, em Portugal, no setor da distribuição de produtos de energias renováveis as quantidades vendidas de cada produto não são muito elevadas, muito devido à reduzida dimensão das empresas (4)
- Diferenciação do produto: os produtos vendidos pelas empresas de distribuição e instalação de energias renováveis são muito semelhantes entre si, sendo muitas vezes iguais e oriundos dos mesmos fornecedores (4)
- Identidade da marca: a identidade da marca dos distribuidores de energias renováveis está relacionada com a marca dos produtos que vendem e não com a imagem de marca da empresa. No entanto, sendo as energias renováveis um bem de baixo envolvimento, em que existe pouca promoção dos produtos, os consumidores encontram-se pouco alerta relativamente às várias marcas existentes (4)
- Custos de mudança: os produtos de energias renováveis têm um período de vida longo, sendo que a opção de compra é feita uma única vez (2)

Análise de casos sinópticos em cinco setores de atividade: uma abordagem pedagógica

- Necessidade de capital: os custos de investimento iniciais não são muito elevados, sendo a maioria custos fixos (custos com pessoal, custos das instalações, *commodities*) é necessário fundo maneio para fazer face aos custos iniciais (3)

**Ponderação: 3,4**

- **Determinantes da rivalidade**

- Crescimento da indústria: a indústria tem verificado um acentuado crescimento, sobretudo devido aos incentivos governamentais dados à população para a aquisição destes produtos (3)
- Diferenciação do produto: produtos com baixo grau de diferenciação (5)
- Concentração: Elevado número de empresas de pequena dimensão (5)
- Diversidade de competidores: competidores semelhantes em tamanho, modelo de negócio e produtos/ serviços oferecidos (5)
- Barreiras à saída: são baixas, uma vez que a maioria dos distribuidores não são fabricantes e os recursos necessários à operação são reduzidos (2)

**Ponderação: 4**

- **Determinantes do poder dos clientes**

- Concentração dos clientes vs. Concentração das empresas: a concentração de clientes é inferior à concentração de empresas (4)
- Informação do cliente: elevada falta de informação e consciencialização dos clientes, no entanto a promoção tem vindo a aumentar, não por parte das empresas mas de organismos públicos (4)
- Produtos substitutos: os produtos substitutos são os meios tradicionais de fornecimento de energia e aquecimento de água (eletricidade e gás). No entanto é necessário que exista um esforço de mudança por parte dos

Análise de casos sinópticos em cinco setores de atividade: uma abordagem pedagógica

consumidores para a utilização de energias renováveis, uma vez que estas têm vindo a ser instaladas apenas nas novas habitações nos últimos anos, sendo que nas habitações mais antigas apenas eram instalados equipamentos fornecidos pelas fontes tradicionais de energia (5)

- Diferenciação do produto: os produtos comprados são estandardizados ou pouco diferenciados, o que pode levar a guerras de preços entre empresas (4)
- Rendimentos dos compradores: os rendimentos dos compradores tem que ser médio-altos, uma vez que estes produtos exigem alguma capacidade de investimento ou de endividamento bancário (3)
- Incentivos à tomada de decisão: apoio financeiro dado pelo Estado em 2009 e 2010 estimulou a procura destes bens, no entanto a continuação destes apoios é incerta (3)

**Ponderação:** 4,6

- **Determinantes da ameaça dos substitutos**

- Preço/ performance dos substitutos: os produtos renováveis requerem um elevado investimento e um retorno demorado, pois a sua eficiência ainda não é muito elevada relativamente aos preços praticados, deste modo pode ser mais cómodo para o consumidor manter a utilização do fornecimento de energias tradicionais (5)
- Propensão dos compradores para substituir: para existir uma substituição dos meios tradicionais de fornecimento de energia por parte do consumidor têm que existir incentivos quer de ordem financeira quer de ordem psicológica. Os consumidores não se encontram suficientemente consciencializados para a mudança no fornecimento de energia, e os preços dos meios tradicionais são competitivos, sendo que a relação preço/performance das renováveis ainda se encontra consideravelmente a baixo (5)

**Ponderação:** 5

- **Determinantes do poder dos fornecedores**

- Diferenciação dos inputs: os produtos não são diferenciados entre si, sendo que a tecnologia utilizada é praticamente igual entre eles (1)
- Concentração dos fornecedores: a maioria dos fornecedores são empresas internacionais, sendo uma competição a nível global o número de fornecedores é elevado, existindo uma elevada possibilidade de escolha de fabricantes (2)
- Importância do volume vendido para os fornecedores: os fornecedores são os fabricantes, pelo que as grandes quantidades vendidas se vão refletir em grandes quantidades produzidas e conseqüentemente na obtenção de economias de escala que permitem a diminuição dos custos e conseqüente diminuição dos preços dos bens (3)
- Ameaça da integração *forward* relativa à ameaça da integração *backward* pelas empresas na indústria: a facilidade das empresas fabricantes fazerem integração *forward* é maior que as empresas distribuidoras fazerem *backward*, uma vez que os custos são menores e existe um melhor conhecimento do mercado (4)

**Ponderação:** 2,5

#### **2.6.1.1.1. Conclusão da análise externa**

Da análise PEST conclui-se que o clima político atual, tal como a situação económica, são pouco propícios a novos investimentos e apoios públicos. Adicionalmente agravado por um clima de insegurança económica na população que leva a que os consumidores se tornem mais sensíveis ao preço e adiem a decisão de compra. No entanto as condições naturais do país e os investimentos efetuados em anos anteriores na área das energias renováveis poderão criar as condições e a consciência ambiental necessária a um novo investimento e aposta mais forte nesta área.

Da análise das cinco forças de Porter podemos concluir que existe uma forte ameaça dos bens substitutos, nomeadamente as fontes de energia convencionais. Estas representam uma ameaça forte visto o rácio performance/preço ser mais elevado, acresce ainda os elevados custos de mudança para a utilização de energias provenientes de fontes renováveis (sobretudo devido ao investimento inicial) aliados a uma fraca propensão do consumidor para adopção de energias renováveis.

#### **2.6.1.1.2. Análise interna**

##### **Modelo de cinco perspetivas de Mintzberg**

<b>Plano</b>	Criar uma empresa sólida a nível financeiro e gerar satisfação para o cliente e para a comunidade através de propostas e soluções ao nível da eficiência energética e da energia criada a partir de fontes renováveis.
<b>Padrão</b>	Enfoque na venda e implementação de soluções de energias renováveis através da representação de fabricantes de referência na indústria.
<b>Posicionamento</b>	Oferecer soluções de qualidade que contribuam para o aumento da qualidade de vida dos clientes e para o desenvolvimento de alternativas ambientalmente e economicamente sustentáveis em termos energéticos.
<b>Perspetiva</b>	Aposta na qualidade em detrimento do baixo preço como forma de garantir a entrega de um serviço de qualidade ao cliente, tal como o serviço pós venda.
<b>Truque (Ploy)</b>	Empresa que aposta na qualidade e não nos baixos preços como forma de atrair e poder oferecer um serviço de qualidade aos clientes, nomeadamente no caso de avarias ou instalações mal efetuadas.

##### **2.6.1.1.2.1. Conclusão da análise interna**

Da análise do modelo de cinco perspetivas de Mintzberg verifica-se que a empresa se foca sobretudo na venda de produtos fabricados por outras empresas e na implementação desses

Análise de casos sinópticos em cinco setores de atividade: uma abordagem pedagógica  
mesmos produtos/soluções. A empresa tem uma acentuada preocupação ambiental e oferta  
de um serviço de instalação de pós-venda de qualidade.

### 2.6.1.1.3. Análise Externa/ Interna

#### SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco no serviço feito com qualidade;</li> <li>• Existência de uma boa rede de contactos profissionais que estimulam as vendas da empresa;</li> <li>• Criação da empresa anterior a muitos concorrentes, o que permite ter um melhor conhecido do mercado e dos fornecedores;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa pequena com uma oferta pouco diferenciada e semelhante à dos seus concorrentes;</li> <li>• Pequena estrutura da empresa que dificulta a aquisição de projetos maiores, nomeadamente na área da construção;</li> <li>• Preços praticados elevados face à concorrência;</li> <li>• Reduzida capacidade financeira para fazer novos investimentos;</li> </ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistência, em Portugal, de fontes de energia de origem fóssil;</li> <li>• Existência de recursos naturais necessários à utilização de energias renováveis;</li> <li>• Criação do Programa Solar Térmico;</li> <li>• Crescimento acentuado do mercado solar térmico;</li> <li>• Aumento do número de instaladores certificados;</li> <li>• Aumento do número de fábricas e linhas de produção de painéis solares;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incerteza relativa à continuação dos incentivos fiscais oferecidos pelo Governo para a aquisição de produtos de energias renováveis;</li> <li>• Aumento acentuado do número de empresas que vendem produtos/ serviços de energias renováveis;</li> <li>• Produto funcional que não é atrativo para os consumidores, existindo também pouca informação sobre a temática;</li> </ul>

## Matriz A.D. Little

### Análise dos elementos competitivos face ao ciclo de vida da indústria

	Embrionária	Crescimento	Madura	Declínio
Taxa de crescimento	Média			
Potencial de crescimento	Moderado			
Nº de concorrentes	Elevado			
Estrutura concorrencial e estabilidade de posições	Repartida e volátil			
Tecnologia		Evolutiva		
Barreiras à entrada	Reduzidas			

### Crítérios para definição da posição competitiva

Crítérios	Coefficiente de ponderação	1-2	3-4	5-6	Nota ponderada
Quota de mercado relativa	11%	1			0,11
Diversidade da oferta	8%		3		0,24
Serviço de atendimento	13%		4		0,52
Competitividade dos preços	17%		3		0,51
Promoções & Publicidade	10%	2			0,2
Disponibilidade dos produtos	17%		3		0,51
Competência das compras	13%		3		0,39
Cobertura geográfica	4%	1			0,04
Imagem	7%	1			0,07
<b>Total</b>	100%		-		2,59

**Matriz A.D.Little**

<b>Estado de maturidade da indústria</b>					
<b>Posição Competitiva</b>		<b>Embrionário</b>	<b>Crescimento</b>	<b>Maturidade</b>	<b>Declínio</b>
	<b>Dominante</b>				
	<b>Forte</b>				
	<b>Favorável</b>				
	<b>Ténue</b>	Crescer com a indústria ou Focalizar			
	<b>Fraca</b>				

**2.6.1.1.3.1 Conclusão da análise externa/ interna**

Da análise SWOT verifica-se que a empresa poderá usufruir dos apoios e divulgação criados pelo Governo relativamente à utilização de energias renováveis, tal como a expansão deste mercado, que se reflete no aumento da oferta de produtos (aumento do número de fábricas) e no aumento de mão-de-obra qualificada para a instalação destas soluções. No entanto, a empresa terá dificuldade em subsistir aquando o corte nos subsídios por parte do Governo e também terá que enfrentar a resistência à mudança por parte dos consumidores.

Da matriz A.D. Little verificamos que a empresa detém uma posição competitiva ténue sendo que a indústria se encontra num estado de maturidade embrionário. Para estas condições é recomendável que a empresa cresça com a indústria ou se focalize no tipo de soluções a oferecer.

### 2.6.1.2 Para onde queremos ir?

#### Visão

Ser reconhecido como referência nacional na preocupação com o meio ambiente, apoiando o desenvolvimento sustentável nacional assim como de cada consumidor, através da oferta de produtos e serviços de qualidade superior na área das energias renováveis.

#### Missão

Disponibilizar um serviço de excelência e uma ampla variedade de produtos adequados a cada tipo de cliente, com a ambição de tornar Portugal um país mais ecológico e com uma maior consciência ambiental.

#### Valores

- Colaboração
- Eficiência
- Reutilização
- Conhecimento
- Proteção

#### Objetivos

Goals:

- Diminuição do número de reclamações de clientes com instalações efetuadas há menos de 5 anos;
- Aumentar o volume de vendas;
- Aumentar o número de soluções oferecidas aos clientes através do aumento de referências;

Análise de casos sinópticos em cinco setores de atividade: uma abordagem pedagógica

- Aumento do investimento em publicidade;

Os goals propostos deverão ser concretizados através dos seguintes objetivos *SMART*:

- Diminuir o número de reclamações de clientes com instalações efetuadas à menos de 5 anos em 10%;
- Aumentar as vendas em 10% nos próximos 2 anos;
- Aumentar o número de novas referências e soluções *premium* em 8% no próximo ano;
- Participação em 75% das feiras relacionadas com as áreas das energias renováveis e construção no próximo ano;

### Fatores críticos de sucesso

- Relação Qualidade / Preço;
- Qualidade do produto e do serviço;
- Eficiência nas compras;
- Conhecimento dos novos produtos e técnicas de mercado;
- Perceção das vantagens económicas, ambientais e comunitárias;

#### **2.6.1.3. Qual o melhor caminho a seguir?**

Tendo em conta a análise externa, interna, e interna/externa, bem como, os elementos propostos nos pontos anteriores, propõe-se a escolha dos seguintes caminhos:

Autor	Posicionamento estratégico	
<b>Michael Porter</b>	<p><b>Atual:</b> Focus – A empresa foca-se na oferta de produtos pouco diferenciados a preços mais elevados que os concorrentes, com vista a oferecer um melhor serviço pós-venda aos clientes.</p>	<p><b>Proposta:</b> Diferenciação – Continuação da representação de fabricantes de referência e aposta na garantia de qualidade oferecida ao consumidor.</p>
<b>Wheelen &amp; Hunger</b>	<p><b>Atual:</b> Crescimento – Aposta na diversificação concêntrica, através da procura das soluções adequadas a cada cliente, quer pela otimização do dimensionamento do projeto quer pela da escolha do tipo de produto a utilizar em cada projeto.</p>	<p><b>Proposta:</b> Manter, podendo fazer sentido a oferta de outro tipo de serviços e produtos ambientalmente sustentáveis, como por exemplo a instalação de soluções com vista à redução do consumo de energia, e de soluções para a redução de consumo de água, através da recolha da água da chuva, reciclagem da água, e gestão eficiente da água.</p>
<b>Igor Ansoff</b>	<p><b>Atual:</b> A empresa encontra-se presente no mercado local (na zona em que se encontra o escritório/ armazém) com oferta de soluções na área das energias renováveis.</p>	<p><b>Proposta:</b> Expansão através de desenvolvimento do produto, nomeadamente a expansão da oferta de produtos ambientalmente sustentáveis de redução do consumo de energia e gestão do consumo de água.</p>
<b>Mintzberg</b>	<p><b>Atual:</b> Realizada – Apesar do foco em soluções de energias renováveis, é necessário reagir de acordo com as exigências do mercado e redefinir ações de forma a ir de encontro à estratégia definida.</p>	<p><b>Proposta:</b> Realizada - A estratégia deve ser sempre deliberada, no entanto uma vez que a empresa interage com o meio envolvente é necessário ter um processo de controlo e avaliação contínuo, para que sejam definidas ações emergentes de forma a garantir os objetivos da empresa.</p>
<b>Chan Kim &amp; Renée Mauborgne</b>	<p><b>Atual:</b> Red Ocean – Diferenciação face à concorrência através da oferta de um serviço pós-venda de maior qualidade</p>	<p><b>Proposta:</b> Manter o foco na diferenciação de serviço, através de uma garantia de qualidade elevada dada aos clientes.</p>

## 2.6.2. Empresa de Moldes de Plástico

### 2.6.2.1. Onde estamos?

#### 2.6.2.1.1. Análise externa global e da indústria

##### Análise PEST

###### Política/ Legal/ Fiscal

- Clima de instabilidade política, fruto da desunificação dos partidos políticos
- Clima de instabilidade e insegurança relativamente à eficácia das medidas políticas tomadas ao nível do endividamento externo
- Integração na União Europeia e na Zona Euro

###### Económica/ Demográfica

- PIB 2011 \*: -1,3; PIB 2012\*: 0,6
- Inflação 2010: 1,4%; inflação 2011\*: 2,7%; inflação 2012\*: 1,4%
- Aumento em 2011 da taxa normal de IVA de 21% para 23%
- Abrandamento da procura externa em 2011\*
- Continuação da descida das taxas de juro EURIBOR
- Aumento da procura de matérias-primas e consequente aumento do preço do barril de petróleo em 2012\*
- Redução de emprego de 1,3% em 2010, 1%\* em 2011 e 0,2% em 2012\*
- Volume de negócios da indústria de moldes de plástico de 420,4 milhões de euros (2009)

###### Social/ Cultural

- Assimetria litoral/interior na distribuição de rendimentos
- Mudanças no estilo de vida (diminuição dos casamentos, aumentos dos divorcios, aumento do número de pessoas a morar sozinhas)
- Grande concentração populacional nas áreas do litoral, nomeadamente nas zonas do Grande Porto e da Grande Lisboa

###### Tecnológica

- A despesa em investigação e desenvolvimento (I&D) em Portugal tem vindo a aumentar tendo ultrapassado os 2791 milhões de euros em 2009
- A maioria das empresas de fabrico de moldes possuem processos de engenharia de CAD/CAM e muitas têm design de moldes;

\*previsão

## Modelo de cinco forças de Porter

Grelha de avaliação das variáveis	
1	Não representa ameaça
2	Ameaça Fraca
3	Ameaça Moderada
4	Ameaça Relevante
5	Ameaça Forte

Nota: O peso de cada força foi calculado através da média aritmética das variáveis consideradas na análise.

- **Ameaça de novos concorrentes**

- Necessidade elevada de conhecimentos especializados no processo de fabrico de moldes (2)
- Investimento inicial elevado ao nível das infra-estruturas, maquinaria e robótica do processo de fabrico e desenvolvimento de moldes (1)
- Necessidade do controlo efetivo dos canais de distribuição, com vista à otimização logística e cumprimento rigoroso de prazos (2)
- Fácil acesso às matérias-primas (5)
- Custos de mudança de fornecedores baixos (4)
- Economias de escala fracas, uma vez que o desenvolvimento de moldes é personalizado a cada indústria (4)

**Ponderação:** 3,6

- **Determinantes da rivalidade**

- Elevadas barreiras à saída, o que pode levar a que algumas empresas se mantenham na indústria, mesmo sem obter proveitos financeiros (4)

Análise de casos sinópticos em cinco setores de atividade: uma abordagem pedagógica

- Elevado número de concorrentes tanto nacionais como internacionais (4)
- Fraca diferenciação dos moldes fabricados pelas diferentes empresas (4)

**Ponderação: 4**

- **Determinantes do poder dos clientes**

- Indústria concentrada em cluster onde os clientes podem facilmente comparar as diversas ofertas e preços (4)
- Necessidade de conhecimento por parte das empresas fabricantes de moldes das estratégias e tendências das indústrias clientes (3)
- Imposições de preços por parte dos clientes, o que leva a empresas a serem *price takers*, consequência do elevado número de empresas a concorrer no mercado (5)

**Ponderação: 3**

- **Determinantes da ameaça dos substitutos**

- Fraca disponibilidade de produtos substitutos (1)
- Produtos que requerem *know-how* e capacidade tecnológica (1)

**Ponderação: 1**

- **Determinantes do poder dos fornecedores**

- Reduzidos custos de mudança de fornecedores (1)
- Fraca ameaça de integração *forward* por parte dos fornecedores (2)
- Grande concentração de fornecedores, face à concentração dos fabricantes de moldes (4)
- Reduzida disponibilidade de produtos substitutos (4)

Análise de casos sinópticos em cinco setores de atividade: uma abordagem pedagógica

- Peso reduzido do volume de vendas dos fornecedores dirigidos à indústria de moldes (4)

**Ponderação: 3**

#### **2.6.2.1.1.1. Conclusão da análise externa**

Da análise PEST conclui-se que tanto o clima político atual como a conjuntura económica são pouco propícios a novos investimentos, apesar da contínua diminuição das taxas de juro. Também o clima social está instável em parte devido ao aumento da taxa de desemprego, fruto do encerramento ou cortes nas despesas de algumas empresas. No entanto a integração de Portugal na União Europeia facilita a transação comercial e financeira entre países, sendo um fator potencialmente impulsionador de exportações.

Da análise das cinco forças de Porter podemos concluir que existe uma grande rivalidade na indústria sobretudo causada pelas elevadas barreiras à saída, que pode levar a que algumas empresas se mantenham na indústria mesmo sem obter proveitos financeiros, aumentando desta forma a rivalidade entre concorrentes.

#### **2.6.2.1.2. Análise interna**

##### **Modelo de cinco perspetivas de Mintzberg**

<b>Plano</b>	Satisfação dos clientes nacionais e internacionais através da produção de moldes de plástico variados adaptados às necessidades específicas de cada cliente.
<b>Padrão</b>	Empresa presente em todo o processo de desenho, construção e distribuição dos moldes de plástico.
<b>Posicionamento</b>	Oferta ampla e complexa com aposta na qualidade, inovação e na oferta para setores tecnológicos mais avançados.
<b>Perspetiva</b>	Aposta na qualidade e robotização da produção de moldes de plástico, com aposta na formação contínua dos quadros profissionais técnicos.
<b>Truque (Ploy)</b>	Investimento contínuo em tecnologia e reengenharia de processos, e melhoria contínua dos processos de logística e de distribuição.

#### **2.6.2.1.2.1. Conclusão da análise interna**

Da análise do modelo de cinco perspetivas de Mintzberg verifica-se que a empresa está presente em todo o processo de desenvolvimento e fabrico dos moldes de plástico, com foco na oferta variada e especializada para indústrias tecnológicas, sendo para tal necessária uma qualificação dos quadros profissionais técnicos, no qual a empresa tem vindo a apostar.

### 2.6.2.1.3. Análise externa/interna

#### SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado nível tecnológico utilizado nos processos;</li> <li>• Conhecimento ao nível tecnológico, de maquinaria de alta precisão, e de desenvolvimento do produto;</li> <li>• Conhecimento ao nível dos novos materiais, sistemas de prototipagem, sistemas de moldagem e robótica;</li> <li>• Aposta em novos factores de competitividade: formação de técnicos e design;</li> <li>• Qualidade técnica dos produtos: aposta na melhoria contínua dos produtos através da inovação tecnológica;</li> <li>• Localização geográfica, situada no <i>cluster</i> da Marinha Grande;</li> <li>• Empresa maioritariamente exportadora;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localização periférica a nível europeu</li> <li>• Fraca capacidade de cumprimento de prazos de entrega;</li> <li>• Reduzido poder negocial relativamente a clientes e fornecedores;</li> <li>• Baixa versatilidade da mão de obra e reduzida qualificação dos profissionais ao nível das áreas de gestão de empresas;</li> <li>• Elevada dependência do setor automóvel, representando este cerca de 72% da produção total;</li> <li>• Baixo nível de produtividade a nível internacional: dificuldades na gestão operacional do desenvolvimento e da produção ao nível da automação e trabalho por turnos;</li> <li>• Reduzida capacidade de competir globalmente, devido à reduzida dimensão da empresa;</li> </ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociação de parcerias a nível global;</li> <li>• Adaptação das estratégias às necessidades dos mercados internacionais;</li> <li>• Aposta na imagem de marca;</li> <li>• Investimento em novos mercados internacionais;</li> <li>• Aproveitamento do cluster de empresas localizadas na região;</li> <li>• Crescimento de novos setores emergentes, tais como a energia, ambiente, e medicina;</li> <li>• Deslocalização para outros países de mão-de-obra mais barata, acompanhando os clientes atuais;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada competitividade e aparecimento de novos competidores do leste europeu e ásia;</li> <li>• Especialização dos mercados europeus em moldes para injeção de plásticos;</li> <li>• Perda de competitividade devido ao crescente número de concorrentes;</li> <li>• Agravamento da situação económica da indústria devido à crise mundial;</li> <li>• Incapacidade de competir a baixos preços;</li> </ul>

### **2.6.2.1.3.1. Conclusão da análise externa/interna**

Pela análise SWOT verificamos que a empresa se insere numa indústria fortemente exportadora, e que possui conhecimentos aprofundados a nível tecnológico e de novos materiais, existindo ainda lacunas ao nível de parcerias interempresas quer nacionais quer internacionais. No entanto a nível global, existe fraca competitividade, tanto devido à baixa produtividade da empresa quando comparada a nível global, como ao reduzido poder negocial tanto com clientes como fornecedores.

### **2.6.2.2. Para onde queremos ir?**

#### **Visão**

Ser reconhecido como uma empresa de referência a nível nacional e internacional ao nível da qualidade dos moldes para injeção de alta precisão, e pela busca permanente de tecnologias avançadas e de melhor qualificação dos seus colaboradores.

#### **Missão**

Foco no estudo e produção de soluções integradas e inovadoras em moldes de plástico para diversas indústrias, no cumprimento rigoroso dos prazos e na oferta de um binómio qualidade/preço competitivo.

#### **Valores**

- Rigor;
- Confiança;
- Inovação;
- Qualidade;

## Objetivos

Goals:

- Aumento das exportações;
- Aposta na imagem da Ferreira Moldes;
- Cumprir rigorosamente os prazos;
- Aumentar a qualificação técnica dos quadros profissionais;

Os goals propostos deverão ser concretizados através dos seguintes objetivos *SMART*:

- Aumentar as exportações em 15% nos próximos 3 anos;
- Participação em cinco feiras da especialidade no próximo ano;
- Garantir a entrega atempada de 90% das encomendas do próximo ano;
- Aumentar em 40h a formação técnica especializada por colaborador no próximo ano;

## Fatores críticos de sucesso

- Relação Qualidade / Preço;
- Qualidade do produto e do serviço;
- Rigor nos prazos;
- Parcerias nacionais e internacionais
- Processo Logístico

### **2.6.2.3. Qual o melhor caminho a seguir?**

Tendo em conta a análise externa, interna, e interna/externa, bem como, os elementos propostos nos pontos anteriores, propõe-se a escolha dos seguintes caminhos:

Autor	Posicionamento estratégico	
<b>Michael Porter</b>	<p><b>Atual:</b> Focus – Oferta baseada na qualidade e inovação com foco na especialização para setores tecnologicamente mais avançados. Sendo que os preços são pouco competitivos quando comparados à concorrência de baixo custo.</p>	<p><b>Proposta:</b> Focus - Manter a aposta na qualidade e especialização para setores de elevado valor acrescentado, sendo que no entanto é necessário diferenciar-se garantindo um processo logístico simultaneamente otimizado na perspectiva do cliente e da empresa.</p>
<b>Wheelen &amp; Hunger</b>	<p><b>Atual:</b> Estabilidade – Foco na retenção dos atuais clientes, sendo que não tem uma estratégia agressiva de conquista de novos mercados.</p>	<p><b>Proposta:</b> Crescimento- Através da concentração por integração vertical, apostando no desenvolvimento da cadeia de valor, nomeadamente do processo logístico.</p>
<b>Igor Ansoff</b>	<p><b>Atual:</b> Desenvolvimento de Produto – Empresa atualmente focada nos mercados já existentes, sendo que tem vindo a alargar a oferta de produtos, nomeadamente através da abertura de entrepostos comerciais com vista à importação de moldes chineses, de menor qualidade.</p>	<p><b>Proposta:</b> Desenvolvimento de Produto – Execução de um spun-off da venda de moldes de qualidade inferior provenientes da China, de forma a salvaguardar a imagem da Ferreira Moldes. Penetração – Aposta na imagem da empresa, através da representação em feiras da especialidade, e aposta na formação técnica, sendo expectável um aumento da procura de moldes de qualidade superior nos mercados existentes.</p>
<b>Mintzberg</b>	<p><b>Atual:</b> Realizada – Apesar do foco da empresa no fabrico de moldes complexos para indústrias de maior valor acrescentado, esta não ficou indiferente à crescente procura de moldes a preços inferiores, optando pelo posicionamento neste mercado através da presença na China.</p>	<p><b>Proposta:</b> Realizada – Aposta no mercado de maior valor acrescentado através da Ferreira Moldes, tal como o posicionamento como retalhista de moldes a preços inferiores recorrendo a um spun-off.</p>
<b>Chan Kim &amp; Renée Mauborgne</b>	<p><b>Atual:</b> Red Ocean – Aposta na diferenciação dos moldes oferecidos, quer através da qualidade, quer da abrangência e adaptação às diversas indústrias clientes, em detrimento do baixo custo.</p>	<p><b>Proposta:</b> Red Ocean – Posicionamento em mercados distintos, um através da diferenciação, pela continuação da aposta no fabrico de moldes de qualidade, e outro através do baixo custo, posicionando-se como retalhista.</p>

## 2.6.3. Empresa de Distribuição Alimentar

### 2.6.3.1. Onde estamos?

#### 2.6.3.1.1. Análise externa global da indústria

##### Análise PEST

###### Política/ Legal/ Fiscal

- Existência de regulação para assegurar a livre concorrência entre operadores
- Existência de normas de saúde e higiene e de entidades fiscalizadoras com ações efetivas (ASAE);

###### Económica/ Demográfica

- Baixo crescimento económico, elevado endividamento externo, elevado desemprego e consequente redução do poder de compra
- Baixos níveis de inflação
- Depreciação do euro face ao dolar
- Assimetrias regionais ao nível do consumo
- Consumidores mais conscientes, informados e racionais, com consequente alteração dos hábitos de consumo;
- Crescente preocupação estética e procura de estilos de vida mais saudáveis
- Alteração da estrutura familiar (redução do numero médio dos seus elementos, aumento das famílias monoparentais e das pessoas que vivem sozinhas)

###### Social/ Cultural

- Aumento do nível de informação por parte dos consumidores e da preocupação relativa às questões de saúde
- Aumento da exigência dos consumidores relativamente à qualidade dos produtos de compram
- Os consumidores procuram cada vez mais novas experiências e tentam tornar os atos rotineiros em momento especiais

###### Tecnológica

- Aumento das vendas online e entregas ao domicilio, tal como da utilização dos meios eletrónicos de pagamento
- Constante evolução tecnológica ao nível logístico, de armazenamento, segurança e qualidade alimentar, controlo e otimização de *stocks*

## Modelo de cinco forças de Porter

Grelha de avaliação das variáveis	
1	Não representa ameaça
2	Ameaça Fraca
3	Ameaça Moderada
4	Ameaça Relevante
5	Ameaça Forte

Nota: O peso de cada força foi calculado através da média aritmética das variáveis consideradas na análise.

- **Ameaça de novos concorrentes**

- Difícil acesso aos canais de distribuição (2)
- Elevadas economias de escala, adquiridas através das compras em grandes quantidades (1)
- Investimento inicial elevado em infra-estruturas processos logísticos e de armazenamento e em stock inicial (2)

**Ponderação:** 1,7

- **Determinantes da rivalidade**

- Elevadas barreiras à saída, sobretudo no caso das grandes superfícies comerciais (4)
- Elevado número de concorrentes, sendo que a maior percentagem de quota de mercado corresponde a pequenos *players* (4)
- Fraca diferenciação do produto, que leva a guerras de preços (5)

**Ponderação: 4,3**

- **Determinantes do poder dos clientes**

- Clientes cada vez mais informados e conscientes relativos às ofertas dos diversos retalhistas (4)
- Despesa em bens alimentares com grande peso no total do orçamento familiar (4)
- Existência de produtos substitutos, no entanto como opção mais dispendiosa. Ex: restaurantes, cafés (1)
- Diminuição do poder de compra das famílias (4)
- Inexistência de custos de mudança, apesar da tentativa das grandes superfícies em fidelizar os consumidores, através de vales de desconto e promoções (4)

**Ponderação: 3,4**

- **Determinantes da ameaça dos substitutos**

- Fraca disponibilidade de produtos substitutos, sendo que estes são uma opção mais dispendiosa (1)

**Ponderação: 1**

- **Determinantes do poder dos fornecedores**

- Reduzidos custos de mudança de fornecedores (1)
- Fraca ameaça de integração de fornecedores a montante (2)
- Elevado número de fornecedores de produtos pouco diferenciados (2)
- Reduzido número de fornecedores de produtos diferenciados (4)

**Ponderação:** 2,25

#### **2.6.3.1.1.1. Conclusão da análise externa**

Através da análise PEST é possível concluir que os consumidores estão cada vez mais informados e racionais nas suas decisões de compra e hábitos de consumo, verificando-se ainda uma tendência crescente na preferência de um estilo de vida mais saudável.

Deve ainda ser mencionada uma segunda tendência verificada no mercado de distribuição alimentar, o aumento de compras online e a subsequente adesão ao serviço de entrega ao domicílio.

As cinco forças de Porter permitem nos verificar a existência de um forte poder dos clientes. A inexistência de custos de mudança entre superfícies comerciais é sem dúvida um ponto importante, no entanto, o aumento da informação disponível intensificando a concorrência, e a consciencialização para uma escolha tendencialmente mais ecológica e saudável dos bens de consumo são agora factores de relevo aumentando o poder do negocial do cliente na indústria.

### 2.6.3.1.2. Análise interna

#### Cadeia de Valor

<b>Infraestrutura</b> (2 lojas próprias no Algarve)				
<b>Recursos-Humanos</b> (+750 colaboradores distribuídos entre a loja de Almancil e da Galé)				
<b>Tecnologia</b> (Investimento em sistemas informáticos de logística e controlo de stocks)				
<b>Compras</b> (Diversidade de fornecedores, muitos deles estrangeiros)				
<b>Logística da Compra</b> Importação direta de produtos estrangeiros  Compra direta de produtos da região  Constante reposição dos produtos evitando falhas de stock  Armazéns de grande capacidade em cada lojas	<b>Operações</b> Sistemas informáticos de apoio à operação	<b>Logística da Venda</b> Entregas ao domicílio  Elevado nível de qualidade dos produtos, pelo que as devoluções pelos clientes são reduzidas	<b>Marketing e Vendas</b> Vencedor de alguns prémios de distinção regionais  Renovação da imagem  Aposta na comunicação da diversidade de produtos (outdoors)	<b>Serviços</b> Cafetaria  Sushi feito no momento (parceria feita com um restaurante local)

#### 2.6.3.1.2.1. Conclusão da análise interna

Pela análise de Cadeia de Valor fica patente a reduzida dimensão dos Supermercados Oliveira, estando situado em duas localizações estratégicas a nível turístico na região do

Análise de casos sinópticos em cinco setores de atividade: uma abordagem pedagógica

Algarve. A empresa aposta essencialmente no segmento internacional assim sendo a sua gama de produtos é bastante internacional mas também, ecologicamente responsável, tentando desta forma diferenciar-se da concorrência.

Em relação à Logística e Operações a empresa tem vindo a apostar nos softwares de apoio à gestão e à operação, verificando uma preocupação na dinamização e eficiência interna da estrutura organizacional.

### 2.6.3.1.3. Análise externa/interna

#### SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aposta em produtos de qualidade e diferenciados que satisfaçam as necessidades dos clientes das várias nacionalidades;</li><li>• Localização próxima de pontos turísticos de interesse, tanto nacionais como estrangeiros;</li><li>• Aposta na qualidade de serviço e num atendimento personalizado;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Preços pouco competitivos, nos bens comuns, face às grandes cadeias de distribuição que têm vindo a proliferar nos últimos anos, em localizações próximas;</li><li>• Fraca capacidade de resposta para as compras mais recorrentes;</li><li>• Híbrido entre loja <i>gourmet</i> e supermercado de conveniência;</li></ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"><li>• Expansão para zonas turísticas do Algarve e para zonas com mais residentes estrangeiros permanentes;</li><li>• Proximidade a zonas habitacionais e turísticas luxuosas;</li><li>• Reduzido número de lojas <i>gourmet</i> no Algarve;</li><li>• Aposta nas novas tecnologias para aumentar o nível de serviço ao cliente, nomeadamente vendas online e entrega ao domicílio;</li><li>• Aumento do número de turistas estrangeiros</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento dos números de grandes superfícies comerciais;</li><li>• Forte rivalidade na indústria;</li><li>• Diminuição do poder de compra dos consumidores nacionais;</li><li>• Diminuição do volume de negócios na época baixa de turismo no Algarve;</li><li>• Forte dependência do fluxo de turistas na região;</li></ul>

### **2.6.3.1.3.1. Análise externa/interna**

Da análise SWOT concluímos que a empresa apresenta como principais vantagens a localização geográfica e a capacidade de *sourcing* nas compras permitindo uma oferta alargada de produtos. No entanto, tratando-se de um retalhista de dimensão reduzida numa indústria bastante competitiva a sua oferta de produtos não é exclusivamente diferenciada. No que concerne a produtos mais “comuns” os Supermercados Oliveira são pouco competitivos em preços, o que se deve á incapacidade negocial com os fornecedores alavancada pelo menos volume de compras.

Por outro lado a Supermercados Oliveira pode beneficiar do número reduzido de lojas *gourmet* no Algarve, os seus competidores mais directos. No entanto não só, investimento em novas tecnologias e softwares de Logística e Operações tal como abertura de uma loja online, poderão catalisar o sucesso da empresa.

### **2.6.3.2. Para onde queremos ir?**

#### **Visão**

Ser reconhecido como referência na satisfação das exigências de compra dos clientes e no prazer de fazer compras, através de uma oferta de bens de consumo diferenciada e focada na qualidade, tanto do produto como do atendimento personalizado a todos os clientes.

#### **Missão**

Disponibilizar ao cliente um ambiente e um serviço integrado, diferenciado pela elevada qualidade, diversidade e a inovação de produtos e serviços, tornando as compras um ato único de prazer para o cliente.

#### **Valores**

- Qualidade

Análise de casos sinópticos em cinco setores de atividade: uma abordagem pedagógica

- Diferenciação
- Inovação
- Rigor
- Transparência

## Objetivos

Goals:

- Expansão geográfica;
- Expandir para o comércio de retalho alimentar online;
- Aumentar o foco em bens diferenciados;
- Aumentar o retorno do investimento;

Para satisfazer os *goals* são propostos os seguintes objetivos *SMART*:

- Abrir mais duas lojas no prazo de 15 anos no Algarve e no sul de Espanha, em localizações idênticas à atual em termos de característica do mercado em volume de turistas e residentes estrangeiros;
- Expandir para o comércio de retalho alimentar online e disponibilizar o serviço de entrega ao domicílio no próximo ano;
- Aumentar o número de referências de produtos diferenciados em 10% e reduzir o número de referências de bens comuns em 10% nos próximos 4 anos;
- Aumentar o ROI em 15% nos próximos 4 anos, através do aumento da venda de produtos diferenciados com margens de lucro superiores;

## Fatores críticos de sucesso

- Relação preço / custo;
- Qualidade do produto e serviço de apoio ao cliente;
- Eficiência no *sourcing*;
- Conhecimento sobre o mercado;

Análise de casos sinópticos em cinco setores de atividade: uma abordagem pedagógica

- Domínio do canal de distribuição.

### **2.6.3.3. Qual o melhor caminho a seguir?**

Tendo em conta a análise externa, interna, e interna/externa, bem como, os elementos propostos nos pontos anteriores, propõe-se a escolha dos seguintes caminhos:

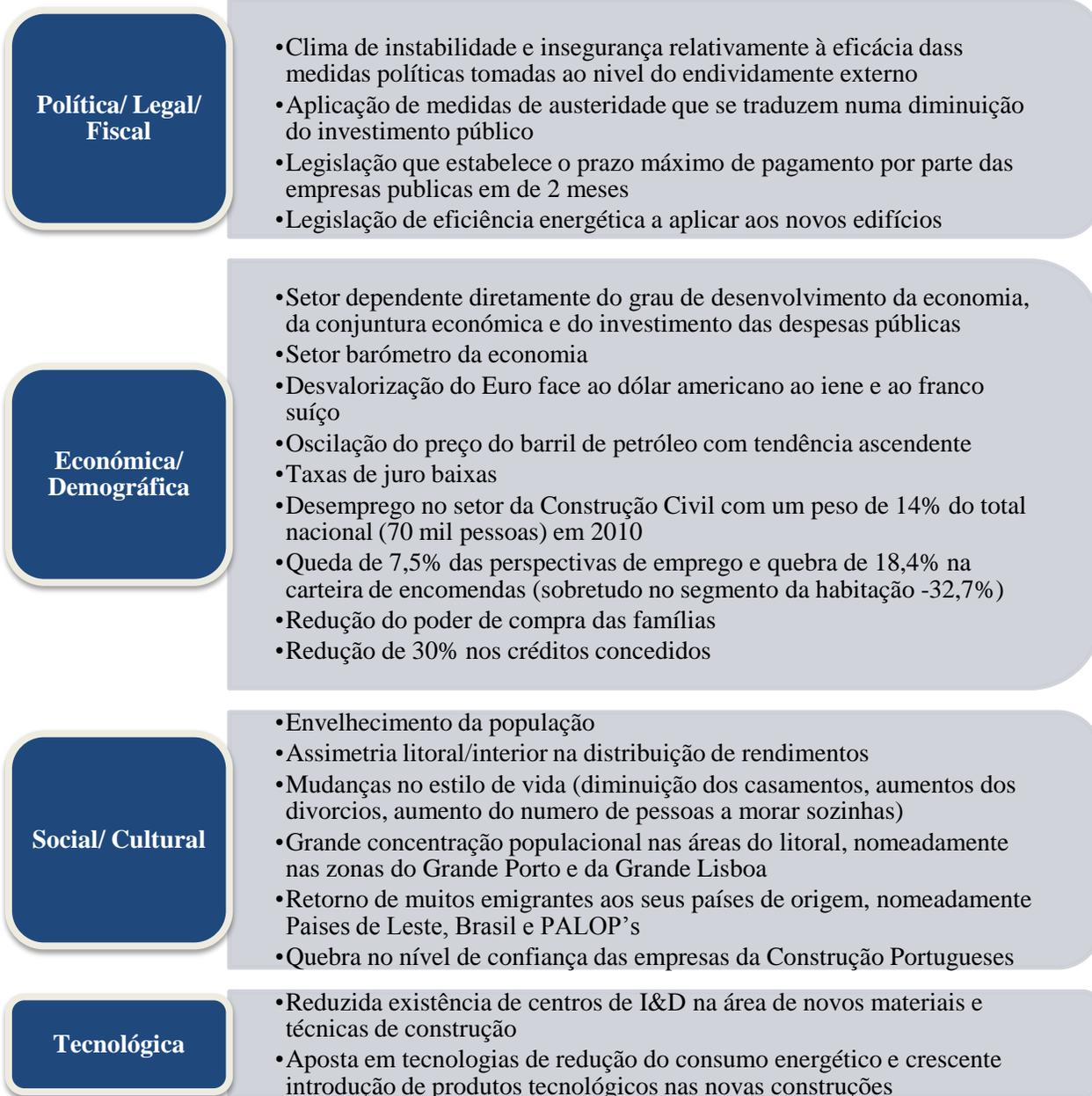
Autor	Posicionamento estratégico	
<b>Michael Porter</b>	<p><b>Atual:</b> Focus – Preocupação na existência simultânea de uma gama de produtos diferenciados, a par de produtos comuns de menor valor, posicionando assim o Supermercados Oliveria como um híbrido.</p>	<p><b>Proposta:</b> Diferenciação – Aumento do binómio de valor através da maior aposta em produtos estrangeiros com reduzida presença no mercado nacional, e que vão de encontro à necessidade da população alvo. Todavia, sem comprometer integralmente a gama dos produtos comuns.</p>
<b>Wheelen &amp; Hunger</b>	<p><b>Atual:</b> Crescimento – A Supermercados Oliveira está actualmente a penetrar o mercado de compras online. Sendo que também apresentam uma estratégia de expansão geográfica, verificando-se assim um enfoque na integração horizontal.</p>	<p><b>Proposta:</b> Manter a estratégia de crescimento através da expansão geográfica, com a abertura de novos espaços comerciais, e abertura de loja online.</p>
<b>Igor Ansoff</b>	<p><b>Atual:</b> Desenvolvimento de mercado – Sustentado na penetração do mercado de compras online e novas localizações geográficas (Portugal e Espanha).</p>	<p><b>Proposta:</b> Manter o desenvolvimento de mercado com um enfoque no retorno do investimento, não pondo em causa o negócio existente pela expansão descomodida.</p>
<b>Mintzberg</b>	<p><b>Atual:</b> Deliberada – Plano de abertura de novas instalações em diferentes localizações geográficas, assim como intenção para a abertura de uma loja online.</p>	<p><b>Proposta:</b> Realizada – Expansão geográfica progressiva de acordo com a procura do mercado, sem originar um sobreendividamento da Supermercados Oliveira. Sugere-se ainda o subsequente aumento do espaço de vendas em cada nova localização, de acordo com o resultado financeiro de cada loja.</p>
<b>Chan Kim &amp; Renée Mauborgne</b>	<p><b>Atual:</b> Red Ocean – A Supermercados Oliveira posiciona-se com uma proposta diferenciadora ao nível dos produtos, sem priorizar uma estratégia de preços reduzidos.</p>	<p><b>Proposta:</b> Manutenção da estratégia vigente, no entanto, apesar de uma aposta clara na diferenciação, diminuir o preço de venda dos bens comuns aproveitando as economias de escala provenientes do aumento do número de lojas, fruto da estratégia de expansão geográfica e online.</p>

## 2.6.4. Empresa de Construção

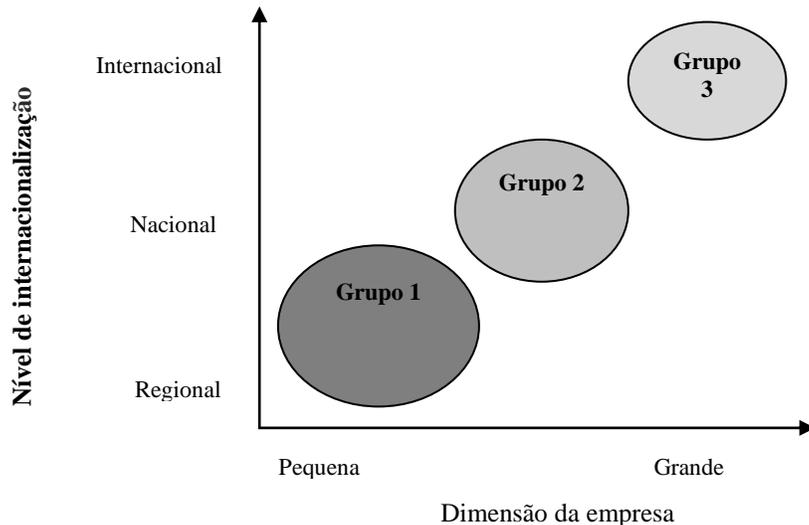
### 2.6.4.1. Onde estamos?

#### 2.6.4.1.1. Análise externa global e da indústria

##### Análise PEST



## Grupos Estratégicos



Em Portugal verifica-se uma predominância do aqui denominado Grupo 1, ou seja, pequenos empreiteiros muitas vezes contratados e subcontratos por empresas maiores, não tendo por si capacidade de se diversificarem e expandirem territorialmente.

Também o Grupo 2 engloba um grande número de empresas, as quais tendo capacidade para operar nacionalmente não possuem estrutura que lhes permita uma expansão internacional.

Em menor número, estão as empresas inseridas no Grupo 3, empresas que operam em diversas áreas e de grande estrutura, sendo neste grupo que se enquadra a empresa em análise.

### 2.6.4.1.1.1. Conclusão da análise externa

Da análise PEST é possível verificar que o sector das construções sendo este um sector barométrico esta portanto fortemente correlacionado com as flutuações do PIB, actualmente Portugal apresenta um débil crescimento económico. Deve ainda ser mencionado que às flutuações macroeconómicas acresce ainda a diminuição do poder de compra das famílias e o aumento das restrições de acesso ao crédito tanto por parte das famílias como por parte das empresas que têm pressionado negativamente o volume de negócios da Peixoto SGPS tal como de todo o setor da construção.

### 2.6.4.1.2. Análise interna

#### Estrutura organizacional

A estrutura organizacional e a estratégia da empresa estão interligadas sendo que nenhuma delas é estática, no entanto apesar das mudanças organizacionais e expansão da Peixoto, SA, pode-se considerar que esta empresa detém uma estrutura hierárquica, que se traduz na forte dependência do topo, denotando também uma divisão de natureza funcional .

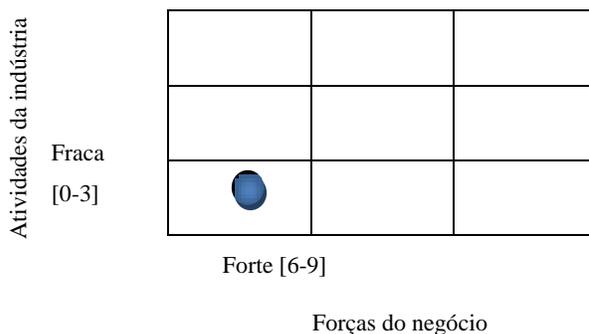
Para este tipo de estrutura os principais desafios a enfrentar estão relacionados com a capacidade de mudança e a globalização, uma vez que é uma estrutura baseada no controlo.

#### 2.6.4.1.2.1. Conclusão da análise interna

Ao nível da estrutura Organizacional a empresa possui uma estrutura hierarquizada e uma divisão funcional o que pode apresentar um obstaculo à Peixoto SGPS dificultando a capacidade a adaptação à mudança necessaria para uma efectiva estratégia de expansão internacional.

### 2.6.4.1.3. Análise externa/ interna

#### Matriz McKinsey



A análise foi feita tendo em conta somente o mercado português.

Através da análise efetuada, considera-se que a atividade da indústria é baixa (sugerindo uma pontuação de 2), no entanto a empresa tem uma estrutura sólida e diversificada (sendo

Análise de casos sinópticos em cinco setores de atividade: uma abordagem pedagógica sugerida uma pontuação de 2). Neste caso a estratégia possível irá no sentido de gerir a atual capacidade da empresa e apostar em determinadas áreas para conseguir gerar proveitos.

#### **2.6.4.1.3.1. Conclusão da análise externa/ interna**

Recorrendo à análise Mckinsey é patente nos dias de hoje, a baixa atractividade da indústria da construção, maioritariamente devido à situação macroeconómica de Portugal. Todavia a construtora Peixoto possui uma estrutura sólida, não só em termos de conhecimentos adquiridos pelo seu historial de negócios, tal como pelos novos projectos e investimentos internacionais que lhe asseguram uma estabilidade financeira em quadros económicos desfavoráveis à sua actividade.

#### **2.6.4.2. Para onde queremos ir?**

##### **Visão**

Ser reconhecido como líder nacional no setor da construção com especialização em construções de grande dimensão, tanto a nível nacional como internacional.

##### **Missão**

Aposta numa visão de longo prazo com vista à satisfação do cliente e na aposta em novas tecnologias e valorização dos interesses dos acionistas na obtenção de lucros.

##### **Valores**

- Responsabilidade
- Liderança
- Inovação
- Qualidade

Análise de casos sinópticos em cinco setores de atividade: uma abordagem pedagógica

- Confiança

## Objetivos

*Goals:*

- Valorização da empresa através da valorização das ações em bolsa;
- Aumentar o investimento em mercados internacionais;
- Alcançar a liderança nacional;
- Aumentar a satisfação dos colaboradores;

Para atingir os *goals* propostos é necessário cumprir os seguintes objetivos *SMART*:

- Aumentar o retorno para os acionistas através da valorização das ações em 20% no próximo ano;
- Aumentar o número de projetos em mercados internacionais em 20% do volume de negócios nos próximos 2 anos;
- Alcançar a liderança em termos de volume de negócios no setor da construção em Portugal nos próximos três anos;
- Diminuir a rotatividade dos trabalhadores em 10% no próximo ano;

## Fatores críticos de sucesso

- Eficiência na seleção de recursos
- Internacionalização
- Custos

### **2.6.4.3. Qual o melhor caminho a seguir?**

Tendo em conta a análise externa, interna, e interna/externa, bem como, os elementos propostos nos pontos anteriores, propõe-se a escolha dos seguintes caminhos:

Autor	Posicionamento estratégico	
<b>Michael Porter</b>	<p><b>Atual:</b> Custo – No mercado da construção, o preço é o fator essencial para a conquista de projetos, nomeadamente projetos de cariz público, sendo portanto necessário o foco em estratégias de redução de custos.</p>	<p><b>Proposta:</b> Custo – Sendo o orçamento do projeto o fator de maior ponderação na decisão de escolha do cliente, é prioritário manter uma estratégia focada no custo, todavia sem comprometer os prazos de entrega e a qualidade da obra.</p>
<b>Wheelen &amp; Hunger</b>	<p><b>Atual:</b> Estabilidade – A estratégia empreendida pela Peixoto pretende alcançar a estabilidade de resultados, pela reorganização dos investimentos financeiros detidos pelo grupo e a conquista regular de projectos.</p>	<p><b>Proposta:</b> Crescimento – Entrar em novos mercados geográficos concorrendo em concursos publicos, devendo ainda ser feito um esforço para um crescimento Concêntrico.</p>
<b>Igor Ansoff</b>	<p><b>Atual:</b> Desenvolvimento de Mercado – A empresa tem apostado na internacionalização para os PALOP, e países com relações previligiadas com o estado Português.</p>	<p><b>Proposta:</b> Desenvolvimento de Mercado – A Peixoto deverá alargar a área geográfica em que opera, focando em mercados emergentes como o Asiático, aumentando também a penetração em mercados já existentes.</p>
<b>Mintzberg</b>	<p><b>Atual:</b> Deliberada - A estratégia definiu uma estratégia de penetração em mercados internacionais, tal como a diversificação do investimento em áreas distintas do <i>core business</i>.</p>	<p><b>Proposta:</b> Realizada –Manutenção dos planos estratégicos, no entanto devido à desvalorização bolsista, esta deverá redefinir a estratégia de investimento diversificado, nomeadamente a alienação de parte dos investimentos e aquisição de novos investimentos relacionados ao <i>core business</i>.</p>
<b>Chan Kim &amp; Renée Mauborgne</b>	<p><b>Atual:</b> Red Ocean – A Peixoto tem apostado na minimização de custos, de forma a oferecer projetos economicamente mais viáveis, uma vez que este é um dos fatores criticos de sucesso</p>	<p><b>Proposta:</b> Red Ocean – Melhorar a capacidade de negociação com os fornecedores, de forma a apresentarem a melhor proposta preço/qualidade.</p>

## 2.7. **Ilações a retirar dos casos para a estratégia**

Relativamente à importância da aplicação de casos de estudo no ensino da Gestão, Charles I. Gragg citou o seguinte:

*“A student of business with tact  
Absorbed many answers he lacked.  
But acquiring a job,  
He said with a sob,  
“How does one fit answer to fact?””*

Esta frase pretende caracterizar os alunos que não são expostos a casos de estudo e enfatiza a importância destes para uma aprendizagem completa da gestão, pois a mera absorção de conhecimentos técnicos sem a sua aplicação prática não fornece aos alunos capacidades de gestão.

De acordo com Thompson e Strickland (2003), “Os casos ajudam a substituir a experiência do trabalho através (1) da exposição abrangente a uma variedade de indústrias, organizações, e problemas estratégicos; (2) forçando os alunos a assumirem um papel de gestor; (3) fornecendo um teste à aplicação das ferramentas e técnicas da gestão estratégica; e (4) questionando os alunos sobre planos de ações estratégicas para lidar com a situação em questão”.

### 3. Bibliografia

#### *Monografias*

Andrews, K. (1980), *The concept of corporate strategy*, Richard D. Irwin, inc

Chan Kim, W., Mauborgne, R. (2007), *A estratégia oceano azul*, Harvard Business School press

Crespo de Carvalho, J. e Cruz Filipe, José (2008), *Manual de Estratégia: Conceitos, Práticas e Roteiro*, Edições Sílabo

Gomes, J. (1998), *Indústria dos Moldes em Portugal: trajetórias empresariais de sucesso*, GEPE - Ministério da Economia.

Gragg, Charles I. (1954), *Because wisdom can't be told*, in Case method at the Harvard Business Scholl, ed. M.P. McNair (New York: McGraw-Hill, 1954)

Leitão, J. et al (2008), *Dimensões competitivas de Portugal: Contributos dos territórios, setores, empresas e logística*, Centro Atlântico.

Mintzberg, H (1987), *Five 's for strategy*, California management review

Mintzberg, H. e Quinn, J., Ghoshal, S. (1995), *The strategy process*, Prentice Hall International

Quinn, J. (1980), *Strategies for change: logical incrementalism*, Richard D. Irwin, inc

Yin, Robert K. (1994), *Case Study Research. Design and Methods*, Second edition. Sage Publications

***Teses***

Afonso, A. C. (2010), *O Consumidor Verde: Perfil e Comportamento de Compra*. Tese de Mestrado em Marketing, ISEG,  
[http://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1758/1/Tese\\_Ana%20Carolina%20Baptista%20Afonso.pdf](http://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1758/1/Tese_Ana%20Carolina%20Baptista%20Afonso.pdf) (acedido a 07/01/2011)

***Periodicos Cientificos***

Ansoff, Igor (1957), Strategy for Diversification, Harvard Business Review, Vol. 35 Issue 5, Set/Oct 1957, 113-124,  
[http://foswiki.org/pub/Sandbox/SimiWiki/Strategies\\_for\\_diversification.pdf](http://foswiki.org/pub/Sandbox/SimiWiki/Strategies_for_diversification.pdf) (acedido a 28/01/2012)

Kim, Chan, Mauborgne, Renée (2004), Blue Ocean Strategy, Harvard Business Review, October, 76-85, <http://info.psu.edu.sa/psu/fnm/ymelhem/blue%20ocean%20str.v2.pdf> (acedido a 28/01/2012)

Mintzberg, Henry (1987), The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy, California Management Review Fall 1987, 11-24,  
<http://blsciblogs.baruch.cuny.edu/comstrategy/files/2010/01/definingstrategy.pdf> (acedido a 28/01/2012)

Porter, Michael (1996), What is Strategy, Harvard Business Review Nov/Dec 1996, 61-78,  
[http://www.ipocongress.ru/download/guide/article/what\\_is\\_strategy.pdf](http://www.ipocongress.ru/download/guide/article/what_is_strategy.pdf) (acedido a 02/11/2011)

Porter, M. (2008), The five competitive forces that shape strategy, Harvard Business Review, Jan, 78-93

Análise de casos sinópticos em cinco setores de atividade: uma abordagem pedagógica

***Referencias não publicas retiradas da internet***

APED (Jul/Ag 2010), *Ranking APED*, [http://www.aped.pt/Media/content/241\\_1\\_G.pdf](http://www.aped.pt/Media/content/241_1_G.pdf)  
(acedido a 04/01/2011)

Associação de Empresas de Construção Obras Públicas e Serviços (2009), *O Mercado da Reabilitação Enquadramento: Relevância e Perspectivas*,  
[http://www.apcmc.pt/newsletter/newsletter\\_n216/imagens/Estudo\\_AECOPS.pdf](http://www.apcmc.pt/newsletter/newsletter_n216/imagens/Estudo_AECOPS.pdf) (acedido a 07/01/2011)

Associação Portuguesa dos Comerciantes de Materiais de Construção (2010), *Análise de conjuntura do setor da construção: segundo trimestre de 2010*,  
[http://www.apcmc.pt/newsletter/newsletter\\_n249/imagens/Analise\\_2\\_Trim10.pdf](http://www.apcmc.pt/newsletter/newsletter_n249/imagens/Analise_2_Trim10.pdf) (acedido a 07/01/2011)

Banco de Portugal (2011), *Indicadores de Conjuntura Agosto de 2011*,  
[http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/IndicadoresConjuntura/Publicacoes/ind\\_ago11\\_p.pdf](http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/IndicadoresConjuntura/Publicacoes/ind_ago11_p.pdf)  
(acedido a 27/10/2011)

Bank for International Settlements (2010), *Ageing and Asset Prices*,  
<http://www.bis.org/publ/work318.pdf> (acedido a 07/01/2011)

Bowman, Cliff (2008), *The Ashridge Journal Generic strategies: a substitute for thinking?*,  
[http://www.ashridge.org.uk/website/content.nsf/FileLibrary/1E056A249006492B8025742E00360549/\\$file/360\\_Spring08.pdf](http://www.ashridge.org.uk/website/content.nsf/FileLibrary/1E056A249006492B8025742E00360549/$file/360_Spring08.pdf) (acedido a 27/10/2011)

Cefamol (2010), *A Indústria Portuguesa de Engineering and Tooling*,  
[http://www.cefamol.pt/cefamol/pt/Cefamol\\_IndustriaMoldes/Situacao\\_Actual/Ficheiros/agosto2010](http://www.cefamol.pt/cefamol/pt/Cefamol_IndustriaMoldes/Situacao_Actual/Ficheiros/agosto2010) (acedido a 06/01/2011)

Análise de casos sinópticos em cinco setores de atividade: uma abordagem pedagógica

Cefamol (2010), *Plano Estratégico para o Setor de Moldes e Ferramentas Especiais em Portugal*, [http://www.cefamol.pt/cefamol/pt/Cefamol\\_ACefamol/Noticias/29\\_Abr](http://www.cefamol.pt/cefamol/pt/Cefamol_ACefamol/Noticias/29_Abr) (acedido a 06/01/2011)

Cóis, Vítor (2009), *Reabilitação urbana: O setor da construção não está preparado*, [http://www.gecorpa.pt/Comunicacoes\\_artigos/RegimeJurReabUrb\\_net%20\\_2\\_..pdf](http://www.gecorpa.pt/Comunicacoes_artigos/RegimeJurReabUrb_net%20_2_..pdf) (acedido a 27/10/2011)

Direção Geral de Energia e Geologia, Ministério da Economia (2010), *Renováveis: Estatísticas rápidas, Março 2010*, <http://www.min-economia.pt/document/renovaveis.pdf> (acedido a 07/01/2011)

European Commission, Directorate-General for Energy (2009), *EU energy trends to 2030*, [http://ec.europa.eu/energy/observatory/trends\\_2030/doc/trends\\_to\\_2030\\_update\\_2009.pdf](http://ec.europa.eu/energy/observatory/trends_2030/doc/trends_to_2030_update_2009.pdf) (acedido a 07/01/2011)

European Commission, Directorate-General for Energy: Market Observatory for Energy (2009), *Europe's energy position: markets and supply*, [http://www.energy.eu/publications/KOAE09001\\_002.pdf](http://www.energy.eu/publications/KOAE09001_002.pdf) (acedido 07/01/2011)

European Solar Thermal Industry Federation (2010), *Solar Thermal Markets in Europe Trends and Market Statistics 2009*, [http://www.estif.org/fileadmin/estif/content/market\\_data/downloads/2009%20solar\\_thermal\\_markets.pdf](http://www.estif.org/fileadmin/estif/content/market_data/downloads/2009%20solar_thermal_markets.pdf) (acedido a 07/01/2011)

Eurostat (2009), *Statistics in focus*, [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-SF-09-072/EN/KS-SF-09-072-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-09-072/EN/KS-SF-09-072-EN.PDF) (acedido a 07/01/2011)

Faiers, A. Et al (2007), *Towards a contemporary approach for understanding consumer behaviour in the context of domestic energy use*, School of Applied Sciences, Cranfield

Análise de casos sinópticos em cinco setores de atividade: uma abordagem pedagógica

University, <http://www.scribd.com/doc/925130/Consumer-Behaviour-in-the-Context-of-Domestic-Energy-Use> (acedido a 07/01/2011)

Instituto Nacional de Estatística (2010), Estatísticas da Construção e Habitação 2009, [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESTipo=ea&PUBLICACOEScoleccion=107827&selTab=tab0&xlang=pt](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESTipo=ea&PUBLICACOEScoleccion=107827&selTab=tab0&xlang=pt) (acedido a 07/01/2011)

ISTMA Europe (2008), Europe Business Conditions, [http://www.istma.org/istma-world/ISTMA\\_intranet/Business\\_conditions/ISTMA\\_Europe\\_Business\\_Conditions\\_2008\\_1.pdf](http://www.istma.org/istma-world/ISTMA_intranet/Business_conditions/ISTMA_Europe_Business_Conditions_2008_1.pdf) (acedido a 06/01/2011)

Leitão, J. e Deodato, C. (2007), Porter e Weihrich: Duas Faces de uma Matriz Estratégica para o Desenvolvimento da Indústria de Moldes Portuguesa, <http://129.3.20.41/eps/io/papers/0506/0506007.pdf> (acedido a 06/01/2011)

Paiva, T. (2007), Marketing Verde: Possibilidades de Aplicação, Instituto de Estudos Superiores Financeiros e Fiscais, [www.iesf.pt/apgiesf/showfile.aspx?f=TeresaPaiva.pdf](http://www.iesf.pt/apgiesf/showfile.aspx?f=TeresaPaiva.pdf) (acedido 07/01/2011)

Renewable Energy Policy Network for 21 st century (2010), Renewable 2010: Global Status Report, [http://www.ren21.net/Portals/97/documents/GSR/REN21\\_GSR\\_2010\\_full\\_revised%20Sept2010.pdf](http://www.ren21.net/Portals/97/documents/GSR/REN21_GSR_2010_full_revised%20Sept2010.pdf) (acedido a 07/01/2011)

Rundle-Thiele, S. et al (ano desconhecido), Lessons Learned from Renewable Electricity Marketing Attempts: A Case Study, Faculty of Business, School of Management and Marketing USQ Springfield Campus, [http://eprints.usq.edu.au/4088/2/Rundle-Thiele\\_Paladino\\_Apostol\\_Author's\\_version.pdf](http://eprints.usq.edu.au/4088/2/Rundle-Thiele_Paladino_Apostol_Author's_version.pdf) (acedido a 07/01/2011)

**Imprensa**

Aguiar Nuno (2010), Crise persiste na construção e imobiliário sofre com envelhecimento, *ionline*, 11/08/2010, <http://www.ionline.pt/conteudo/73315-cri-se-persiste-na-construcao-e-imobiliario-sofre-com-envelhecimento> (acedido a 07/01/2011)

Ascenso, R. (2009), Afinal Governo continua a apoiar o Solar Térmico, *Climatização*, 27/07/2009, [http://www.climatizacao.pt/media/27709/solart%C3%A9rmico\\_qren.pdf](http://www.climatizacao.pt/media/27709/solart%C3%A9rmico_qren.pdf) (acedido a 07/01/2011)

Batista, R. (2010), Estudo da Aguirre Newman revela crescimento da oferta resultante de reabilitação em Lisboa, 29/01/2010, <http://www.construir.pt/2010/01/29/estudo-da-aguirre-newman-revela-crescimento-da-oferta-resultante-de-reabilitacao-em-lisboa/> (acedido a 07/01/2011)

Blog imobiliário (2009), Estudo DBK: “Promoção residencial em Portugal diminui em 2009”, 09/10/2009, <http://blog.imobiliario.com.pt/2009/11/estudo-dbk-promocao-residencial-em.html> (acedido a 07/01/2011)

Blog imobiliário (2010), Aguirre Newman: 'Preço médio da habitação em Lisboa ronda os 3.452 euros/m²', 01/02/2010, <http://blog.imobiliario.com.pt/2010/02/aguirre-newman-preco-medio-da-habitacao.html> (acedido a 07/01/2011)

Caldeira, Carlos (2010), Grupo Apolónia vai ser loja âncora de Lifestyle Center, *Diário Económico*, 15/10/2010, <http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Paginas/NewDetail.aspx?newId={066F8635-445D-4957-A790-242E2B111ECD}> (acedido a 04/01/2011)

Cavaleiro, D. (2010), Procura de casas em Portugal pode cair 80% com o envelhecimento da população, *Jornal de Negócios*, 10/10/2010,

Análise de casos sinópticos em cinco setores de atividade: uma abordagem pedagógica  
[http://www.jornaldenegocios.pt/home.php?template=SHOWNEWS\\_V2&id=438739](http://www.jornaldenegocios.pt/home.php?template=SHOWNEWS_V2&id=438739)  
(acedido a 07/01/2011)

Craveiro, C. (2010), Quebra da procura externa penaliza industria dos moldes, *Jornal de Notícias*, 04/10/2010,  
[http://jn.sapo.pt/PaginaInicial/Economia/Interior.aspx?content\\_id=1677398](http://jn.sapo.pt/PaginaInicial/Economia/Interior.aspx?content_id=1677398) (acedido a 06/01/2011)

EDVi (2008), Concorrência dos moldes chineses levou produção de brinquedos, 07/07/2008, <http://www.oazonline.com/?op=artigo&id=995&mn=38> (acedido a 06/01/2011)

Expresso (2009), Portugal afunda-se no ranking da competitividade tecnológica, 17/09/2009, *Expresso*, <http://aeiou.expresso.pt/portugal-afunda-se-no-irankingi-da-competitividade-tecnologica=f536251> (acedido a 27/10/2011)

FEPICOP (2011), Autarquias demoram sete meses a pagar às construtoras, 04/04/2011, *Fepicop*, [www.fepicop.pt/getfile.php?xp=2&src=file176\\_pt&ext=pdf](http://www.fepicop.pt/getfile.php?xp=2&src=file176_pt&ext=pdf) (acedido a 27/10/2011)

FEPICOP (2011), Empresários desesperados com falta de obras, 25/01/2011, *Fepicop*, [www.fepicop.pt/getfile.php?xp=2&src=file131\\_pt&ext=pdf](http://www.fepicop.pt/getfile.php?xp=2&src=file131_pt&ext=pdf) (acedido a 27/10/2011)

FEPICOP (2011), Construtores portugueses são dos mais pessimistas da Europa, 31/05/2011, *Fepicop*, [www.fepicop.pt/getfile.php?xp=2&src=file185\\_pt&ext=pdf](http://www.fepicop.pt/getfile.php?xp=2&src=file185_pt&ext=pdf) (acedido a 27/10/2011)

Gonçalves, J. (2003), As TI no Setor Público Estatal, *Semanário Económico* nº838, 31/01/2003

Análise de casos sinópticos em cinco setores de atividade: uma abordagem pedagógica  
ionline (2010), Estado obrigado a pagar juros por atrasos de pagamentos sem contrato,  
*ionline*, 27/04/2010 <http://www.ionline.pt/conteudo/57222-estado-obrigado-pagar-juros-atrasos-pagamentos-sem-contrato-> (acedido a 06/01/2011)

Jorge, Victor (2008), Apolónia Supermercados na Galé, *Hipersuper*, 26/06/2008,  
<http://www.hipersuper.pt/2008/06/26/apolonia-supermercados-na-gale/> (acedido a  
04/01/2011)

Lojas Gourmet: Uma tentação para cada dia do mês!, *Escape by Expresso*, 27/12/2009,  
<http://aeiou.escape.expresso.pt/muito-bom-boa-mesa/lojas-gourmet-uma-tentacao-para-cada-dia-do-mes:28-785312> (acedido a 04/01/2011)

Machado, A. (2010), Empresas públicas têm de pagar aos fornecedores até dois meses,  
*Jornal de Negócios*, 15/10/2010  
[http://www.jornaldenegocios.pt/home.php?template=SHOWNEWS\\_V2&id=448841](http://www.jornaldenegocios.pt/home.php?template=SHOWNEWS_V2&id=448841)(acedi  
do a 06/01/2011)

Meios & Publicidade (2010), Perfil e comportamento de compra do consumidor verde  
português, *Meios & Publicidade*, 14/05/2010,  
<http://www.meiosepublicidade.pt/2010/05/14/perfil-e-comportamento-de-compra-do-consumidor-verde-portugues/> (acedido a 07/01/2011)

Moutinho, P. e Veríssimo, A. (2009), Avaliações dos analistas colocam Teixeira Duarte à  
beira da falência técnica, *Jornal de Negócios*, 05/02/2009,  
[http://www.jornaldenegocios.pt/home.php?id=352860&template=SHOWNEWS\\_V2](http://www.jornaldenegocios.pt/home.php?id=352860&template=SHOWNEWS_V2)  
(acedido a 07/01/2011)

Pereira, D. (2010), Crédito à habitação cada vez mais difícil, 07/05/2010,  
[http://dn.sapo.pt/bolsa/interior.aspx?content\\_id=1562790](http://dn.sapo.pt/bolsa/interior.aspx?content_id=1562790) (acedido a 07/01/2011)

Análise de casos sinópticos em cinco setores de atividade: uma abordagem pedagógica

Portal do Governo (2009), Iniciativas do Governo promovem energia solar e eficiência energética, *Portal do Governo*, 22/09/2009,

[http://www.portugal.gov.pt/pt/GC17/Noticias/Pages/20090922\\_Not\\_Eficiencia\\_Energetica.aspx](http://www.portugal.gov.pt/pt/GC17/Noticias/Pages/20090922_Not_Eficiencia_Energetica.aspx) (acedido a 07/01/2011)

Teixeira Duarte e a Alegada Falência Técnica, 05/02/2009,

<http://www.engenhariacivil.com/teixeira-duarte-e-a-alegada-falencia-tecnica> (acedido a 07/01/2011)

Varela, Ana S. (2008), Novos projetos podem marcar futuro dos supermercados Apolónia, *Barlavento online*, 15 de Julho de 2008,

<http://www.barlavento.pt/index.php/noticia?id=25428> (acedido a 04/01/2011)

### **Sites**

<http://energiasrenovaveis.wordpress.com/2007/09/26/maior-fabrica-mundial-de-paineis-solares-arranca-5%C2%AA-feira/> (acedido a 09/10/2010)

<http://www.apolonia.pt/> (acedido a 04/01/2011)

<http://www.azeitevinagre.com/> (acedido a 04/01/2011)

<http://www.cienciahoje.pt/index.php?oid=46166&op=all> (acedido a 18/11/2010)

<http://www.coisasesabores.com/webff.htm> (acedido a 04/01/2011)

<http://www.competinov.pt/polinov/cd/cd.swf> (acedido a 06/01/2011)

<http://www.delidelux.pt/pt/default.html> (acedido a 04/01/2011)

<http://www.elcorteingles.pt/> (acedido a 04/01/2011)

Análise de casos sinópticos em cinco setores de atividade: uma abordagem pedagógica

<http://www.fimdeboca.pt/> (acedido a 04/01/2011)

<http://www.hipersuper.pt/2009/12/17/o-que-e-afinal-gourmet/> (acedido a 23/11/2010)

<http://www.leiriaeconomica.com/item795.htm> (acedido a 06/01/2011)

<http://www.lojadapraça.pt/> (acedido a 04/01/2011)

<http://www.lxgourmet.pt/inicio/> (acedido a 04/01/2011)

<http://www.paladarbeirao.com/> (acedido a 04/01/2011)

<http://www.quidgest.pt/boasvindasPT.asp?LT=PTG> (acedido a 17/10/2010)

<http://www.thevillage.com.pt/> (acedido a 04/01/2011)

<https://woc.ipca.pt/esg/getFile.do?tipo=2&id=10554> (acedido a 14/01/2011)