

**O APROFUNDAMENTO ESTRATÉGICO DO
GRUPO V&V COM VISTA À CENTRALIZAÇÃO
LOGÍSTICA**

Ana Margarida Rosário de Jesus

Projecto de Mestrado em Gestão

Orientador:

**Prof. Doutor José Luís Mexia Fraústo Crespo de Carvalho, Prof. Catedrático,
ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral**

Abril 2014

Resumo

As organizações de hoje, actuam num ambiente extremamente dinâmico, complexo e competitivo, num ambiente com estas particularidades é fundamental que o planeamento da estratégia e o seu desenvolvimento seja levado a cabo em qualquer organização. Agir de acordo com uma estratégia, passa por integrar um plano de acção orientador a longo prazo.

Deste modo, perante esta problemática, o presente caso pretende analisar o aprofundamento da estratégia do Grupo V&V, e quais os impactos estratégicos que emergem desse aprofundamento. A análise deste caso surge devido ao facto do grupo apresentar uma necessidade extrema na centralização das suas operações, sendo esta uma consequência da estratégia de baixo custo.

O grupo apresenta reconhecimento no mercado, como ponto de partida a qualidade dos seus produtos e do seu serviço, acrescentando sempre valor aos seus clientes. Devido, às mutações constantes do mercado em que opera pretende reformular o grupo empresarial, no sentido de assegurar o seu crescimento e sustentabilidade no mercado.

Perante isto, foram efectuadas análises e modelos estratégicos adequados à envolvente e ao grupo, de modo a perceber os aspectos mais importantes que caracterizam o grupo. Realizou-se com base na identidade do grupo uma análise externa e interna, definiu-se visão, missão, valores, objectivos. Consequentemente estabeleceu-se as melhores opções estratégicas: competitiva, direccional e posicionamento estratégico.

Em última análise, conclui-se que o aprofundamento estratégico do grupo é uma mais-valia, materializando-se numa melhoria da gestão de operações (do retalho à distribuição), uma realocação de recursos humanos, um aumento de rentabilidade, proporcionando efectivos ganhos de economias de escala.

Palavras-chave: Aprofundamento Estratégico, Baixo-Custo, Centralização, Ganhos de economias de escala

Sistema de classificação JEL:

- ✓ M10 – General Business Administration

Abstract

Modern organizations compete in an extremely dynamic, complex and challenging environment in which it is crucial the design and development of an accurate strategic planning by any organization. Acting in accordance to a specific strategy lies in the integration of a long term action plan.

Thus, and in face of such matter, the present case study intends to analyse the Grupo V&V deepening strategy and the strategic impacts that emerge from such deepening. The present case study arises from the Group's need on centralize its operations as consequence of a low-cost strategy.

Grupo V&V is recognized on the market as detaining quality products and a customized service as well as engaged in delivering greater value to its customers. Due to current market changes, the Group aims to reformulate the organizational strategy in order to secure its growth and sustainability in the market.

In this context, there were developed strategic analysis and models appropriate to the group's environment aiming to assess what are the critical aspects of this organization. An internal and external analysis were jointly assessed together with the organizational vision, mission, values and objectives definition. Consequently there were set the best strategic options: competitive, directional and strategic position.

Ultimately, one can conclude that the Group's deepening strategy adds value to the present organization materialized in operations management gains (retail to distribution), Human Resources reallocation, profitability gains and scale economies.

Key-words: Deepening strategy, Low cost strategy, Centralization, Economies of scale

JEL Classification System:

- ✓ M10 – General Business Administration

Agradecimentos

Sinto ao levar a cabo este projecto de empresa, uma imensa vontade de o elaborar e ao mesmo tempo uma enorme felicidade por saber a utilidade que este irá ter no grupo empresarial, como investigadora do estudo torna-se para mim muito motivador e de certa forma compensatório para todo o esforço e rigor.

Para além de terminar uma fase universitária, esta tese representa o fim de uma caminhada de estudos que desde sempre desejei alcançar, quer como pessoa quer como estudante, para mim a escola é uma formadora de conhecimentos e cultura, mas principalmente uma formadora de pessoas.

E também é graças a muitas pessoas presentes na minha vida que me encontro nesta fase final universitária e que constituo a pessoa que sou hoje, por isso gostava de agradecer a todas as pessoas que me apoiaram, colaboraram e estiveram sempre disponíveis neste momento da minha vida tão importante:

- ⇒ À minha família, principalmente aos meus pais, que sempre me possibilitaram as melhores condições académicas, e foram sempre o pilar principal ao longo da minha vida quer como estudante quer como pessoa que sou hoje;
- ⇒ Ao meu orientador e professor, José Crespo de Carvalho, por todo o envolvimento no projecto, interesse, disponibilidade, atenção, compreensão nos momentos mais cruciais para a elaboração do estudo. Sem a sua crítica, competência e amizade, o estudo não seria o mesmo;
- ⇒ A todos os meus amigos, que são um pilar fundamental na minha vida, que sempre revelaram um apoio incondicional, quer nesta fase quer em todas as opções que fiz na minha vida;
- ⇒ Ao grupo empresarial V&V, devido à proximidade que permitiram ter para conhecer bem as empresas e o grupo, e por toda a informação disponibilizada para elaborar o projecto;
- ⇒ Ao Mário, à Madalena e à Paula Lucas, pelos amigos e apoiantes que sempre foram neste projecto, pelo pilar de motivação e de força ao longo deste caminho.

Índice

1. Introdução.....	1
2. Definição do contexto do problema/Quadro Conceptual	4
3. Revisão Bibliográfica	7
3.1. Definição de Estratégia	7
3.2. Escolas de Pensamento Estratégico	9
3.3. Gestão Estratégica.....	11
3.4. Análise Ambiental	12
3.5. Formulação Estratégica.....	17
3.6. Implementação e Controlo Estratégico	31
4. Metodologia	35
5. Análise de Informação e Conclusões	39
5.1. Análise Ambiental	39
5.1.1. Análise PEST	39
5.1.2. Modelo das 5 Forças de Porter	40
5.1.3. Análise de Grupos Estratégicos.....	42
5.2. Análise da Empresa.....	43
5.2.1. Cadeia de Valor.....	43
5.2.2. 7'S's McKinsey.....	46
5.2.3. 7 P's de Booms e Bitner	48
5.3. Análise Interna/Externa	50
5.3.1. Análise SWOT dinâmica.....	50
5.3.2. Matriz Ansoff	52
5.3.3. Matriz A.D.Little.....	54
5.3.4. Matriz GE/McKinsey	55
6. Formulação da Estratégia	59
6.1. Visão.....	59

6.2.	Missão.....	59
6.3.	Valores.....	60
6.4.	Goals.....	60
6.5.	Objectivos SMART	61
6.6.	Factores Criticos de Sucesso	62
6.7.	Políticas	63
6.8.	Opções Estratégicas.....	64
7.	Implementação e Controlo Estratégico	65
7.1.	BSC (Balance Score Card).....	65
8.	Conclusão e Formas de Implementação.....	68
9.	Bibliografia.....	72
9.1.	Monografias (Livros).....	72
9.2.	Teses	73
9.3.	Periódicos Científicos	73
9.4.	Outras Fontes	76
10.	Anexos.....	77
10.1.	Anexo 1	77
10.1.1.	Aplicação do Modelos das 5 Forças de Porter	77
10.2.	Anexo 2	80
10.2.1.	Elementos para Análise da Cadeia de Valor	80
10.2.1.1.	Demonstração de Resultados da Empresa MM Flamengo	80
10.2.1.2.	Desdobramento da Rubrica de FSE	81

Índice de Figuras

Figura 1 – O processo de Gestão Estratégica.....	12
Figura 2 – Estratégias Genéricas de Porter.....	20

Figura 3 – Modelo das 5 Forças de Porter.....	41
Figura 4 – Grupos Estratégicos.....	42
Figura 5 – Análise da Cadeia de Valor.....	43
Figura 6 – Matriz Produtos/Mercados (Igor Ansoff).....	53
Figura 7 – Matriz A.D.Little.....	54
Figura 8 – Matriz GE/McKinsey.....	58

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Escolas do Posicionamento Estratégico.....	10
Tabela 2 – Estratégias direccionais da empresa (Wheelen & Hunger).....	22
Tabela 3 – Cálculo da força competitiva do negócio.....	56
Tabela 4 – Cálculo da atractividade da indústria.....	57

1. Introdução

O caso de estudo presente foi elaborado com o intuito de aplicação real, apesar de ainda ser considerado um projecto, é um projecto que já se encontra em construção. Devido ao facto de conhecer bem o grupo, senti necessidade de efectuar este estudo de modo a comprovar cientificamente a sua aplicação.

Fundada em Dezembro de 1978, com raízes familiares, constituída por dois irmãos, a empresa V&V iniciou a sua actividade com 3 lojas situadas em SAC, Alvalade e Calçada de Santana. Ao longo de quase quatro décadas a aposta na qualidade de produtos e serviços que disponibiliza, tem tido um reconhecimento a nível de mercado.

Esse reconhecimento originou o crescimento da empresa, ao alargar a sua área de actuação, tornando-se um grupo empresarial. Nos dias de hoje, em vez de serem as iniciais 3 lojas da empresa V&V, tornou-se um grupo de 8 lojas de empresas distintas. Acresce ainda, a produção própria do grupo para a comercialização dos seus produtos, o seu negócio destina-se à comercialização de carnes (frescas e refrigeradas).

O grupo actua através de um processo de integração vertical controlando toda a cadeia de abastecimento, desde a produção ao consumidor final, havendo serviços externos na fase de armazenamento de alguns produtos.

O projecto real, já em construção, destina-se a um armazém central, onde é efectuada toda recepção, armazenamento e gestão de stocks dos produtos e de seguida, distribuídos para as lojas. O armazém central será situado na zona industrial de Frielas, junto do IKEA. Deste modo alcançando economias de escala.

Para isso foi efectuada o presente projecto de empresa, cujo objecto de trabalho é o grupo V&V, devido ao seu crescimento exponencial do negócio ao longo dos anos, surgiu a necessidade de adequar e aprofundar a sua estratégia de negócio.

Assim, o problema de investigação deste estudo destina-se ao modo como o grupo orienta a sua estratégia, de forma a encontrar no mercado o caminho para o alcance do desenvolvimento sustentável. Avalia-se que impactos estratégicos emergem de uma aproximação à centralização logística do grupo V&V, ou seja, devido ao

aprofundamento da sua estratégia de baixo custo ter como consequência a centralização e por sua vez uma estratégia de crescimento subjacente.

Os próximos capítulos estruturam o trabalho de modo, a que haja a melhor compreensão do mesmo. No primeiro capítulo é definido o contexto do problema, onde é apresentado o grupo empresarial que é efectuado o estudo real, a sua história, toda a sua contextualização, o mercado e sector em que opera, o negócio a que se destina, as empresas que o constituem e qual o problema de investigação em concreto. Também evidencia individualmente as empresas do grupo, a sua realidade jurídica, as suas principais operações, e como funciona o seu sistema logístico no geral.

O segundo capítulo denominado por revisão de literatura, a parte conceptual do estudo, é dividido em diversos subcapítulos em que estes abordam temas baseados na opinião e estudos de vários autores. Temas tais como: a definição da estratégia, as escolas do pensamento estratégico, a gestão estratégica, a análise ambiental que é dividida em três análises (interna, externa e a junção das mesmas), onde através de modelos estratégicos, matrizes se analisa a empresa e a sua envolvente. De seguida, neste mesmo capítulo apresenta-se a formulação da estratégia e todos as componentes teóricas que formulam a estratégia de um grupo empresarial (corporativa/direccional). Por fim, neste capítulo apresenta-se a implementação e controlo estratégico.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia e método utilizados no estudo, este capítulo explica o caminho a ser seguido e qual a razão pela qual se escolhe este caminho, tratando-se assim de um projecto de empresa este segue um paradigma interpretativo e um método qualitativo. Estes critérios de investigação possibilitam que o investigador e os seus valores exerçam influencia no processo de investigação.

O quarto capítulo diz respeito à análise de informação e as conclusões, mais concretamente é aplicação dos conceitos e definições da parte conceptual. Elabora-se a análise perante o caso do grupo empresarial real através de definições, modelos, matrizes estratégicas e retira-se as conclusões aplicadas ao mesmo, ou seja, é o desenvolvimento prático do estudo.

No quinto e no sexto capítulo estão presentes as formas de implementação e a conclusão retirada de todo o estudo, é nestes capítulos que se apresenta todas as ilicções do caso real em estudo para a gestão, no sentido em que contributo este trabalho teve para a gestão no geral.

Os capítulos finais dizem respeito à bibliografia e aos anexos, onde serão apresentadas todas as fontes de pesquisa na elaboração do estudo passando por: monografias, periódicos, teses de mestrado, entre outras. E no que diz respeito aos anexos, todos os quadros, tabelas, matrizes correspondentes as análises feitas que facilitam a sua compreensão.

Com tudo isto, compreende-se que gestão de uma organização ligada ao sector alimentar passa por abordar diversas questões delicadas tais como: o bem-estar animal, os direitos do meio ambiente, o comércio justo, a saúde e segurança, as condições de trabalho, entre outras vertentes.

Desta forma, levando a cabo uma gestão sustentável do seu negócio, em que domine totalmente as suas operações, melhorando o desempenho organizacional, e por sua vez delineando a sua estratégia de negócio. O caso em estudo está ligado a uma vertente relativamente mais estratégica, operacional e logística.

Por fim, constata-se que a gestão da sustentabilidade de um negócio cada vez mais requer atenção, neste trabalho analiso em que medida um negócio de quatro décadas se consegue manter sustentável, de que modo, quais as suas aplicações e inovações estratégicas, que permitem que os sistemas operacionais sobrevivam, sendo um exemplo real de sucesso sustentável.

2. Definição do contexto do problema/Quadro Conceptual

O ano de 2014 será um ano de inovação para o Grupo V&V, uma empresa de raízes familiares com 36 anos de existência, e com alguma relevância no mercado em que opera e reconhecido pela qualidade de serviço que disponibiliza, independentemente dos problemas económicos que o país conhece.

Fundada em Dezembro de 1978, o objectivo da empresa foi sempre qualidade dos produtos, assim como a satisfação do cliente final. Baseando-se nestes princípios, tem evoluído gradualmente na sua área de mercado ao longo destas quase quatro décadas, mantendo sempre a consistência na qualidade produzida.

É um grupo caracterizado por pertencer ao sector terciário pois o foco do seu negócio é o comércio, contudo com componentes ou processos de trabalho pertencentes ao sector primário e secundário. Opera no mercado desde a produção à comercialização, ou seja, passa pela fase do retalho e por fim o comércio, em lojas de rua da Grande Lisboa.

Uma das grandes dificuldades das empresas de hoje, reside no modo como é efectuada a sua gestão e a forma como é viabilizada a sua sustentabilidade ao nível do próprio negócio.

O aumento da concorrência e da competitividade faz com que os gestores tenham a necessidade de criar medidas e processos de trabalho que obriguem à procura de novas formas de produzir de modo a possibilitar melhorias de produtividade.

Assim, actuando neste meio organizacional totalmente complexo e competitivo, os gestores vêem-se obrigados a delinear novas estratégias, de modo a responderem da melhor forma possível às necessidades do mercado, aos objectivos que lhe são colocados, e assim conduzirem à manutenção e sucesso da sua organização.

O grupo V&V define a sua estratégia de baixo custo com vista à centralização logística e o objecto de estudo deste trabalho é perceber que impactos emergem de uma aproximação à centralização logística.

A sede do grupo situa-se em Loures, na zona de Santo António dos Cavaleiros, tendo ainda diversos locais de venda pela zona da Grande Lisboa, em zonas de fácil acesso que possibilita uma boa comunicação e ligação entre a empresa, clientes e fornecedores.

O aprofundamento estratégico do grupo V&V com vista à centralização logística

O grupo V&V é constituído por 8 locais de comércio, situados em Santo António dos Cavaleiros (Sede), Flamenga, Alvalade, São Lázaro, Calçada de Santana, Praça da Figueira, e duas na Avenida de Roma. Os dois primeiros estão sediados em Loures e os restantes seis situados na zona da Grande Lisboa. Tais pontos de venda limitam-se à comercialização de carne.

Apenas três locais de venda são pertencentes à empresa denominada V&V (SAC, Alvalade e Calçada de Santana), as restantes cinco, sendo lojas de empresas distintas, são geridas pelos mesmos sócios da empresa V&V com a participação de mais um sócio.

Quer por efeitos de gestão operacional quer por efeitos de realidade jurídica, estão sempre presentes os dois sócios maioritários em qualquer das empresas constituintes; empresa V&V (considerando integralmente os 3 pontos de venda), Empresa MM da Flamenga, a Empresa A&A Cabecinha, a Empresa JS. Costa, a Empresa P.Lda., a Empresa VARN.

São pois, empresas distintas que integram o grupo V&V. Quer seja por influência nas decisões de gestão quer por participações sociais, ou seja, por participação directa no capital.

Mantém-se o interesse na participação social nestas cinco empresas distintas, dado que operam paralelamente na actividade de comércio de carne, sendo a gestão assegurada pelos sócios da V&V. Têm uma estratégia e posicionamento de mercado autónomo, uma significativa carteira de clientes e um bom funcionamento na venda a retalho.

Deste modo, o grupo V&V tem o seu negócio alargado quer a montante, no âmbito da produção pecuária, por influencia decisiva nas decisões de gestão, quer a jusante no retalho, distribuição e comercialização de carne.

Como atrás referido, o grupo V&V também se dedica à produção, neste caso em concreto à produção pecuária. O grupo torna-se completo pelo facto de que, antes do retalho, existe a produção da carne comercializada nos locais de venda, a carne produzida na Exploração Agro-Pecuária de Godeis, também pertencente aos mesmos sócios da empresa V&V.

Tal como os locais de venda, esta também segue todos os critérios e exigências das normas estabelecidas nas áreas de produção, nomeadamente e entre outras, a implementação de HACCP, consultas regulares dos serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho, assim como autocontrolo diário da carne que entram nos locais de comércio.

Todos os colaboradores possuem um curso de formação profissional na área de higiene e segurança alimentar através da Associação dos Comerciantes de Carnes do Concelho de Lisboa e Outros.

O objectivo de negócio deste grupo é alcançar economias de escala, proporcionando um melhor serviço no mercado. O facto do mesmo grupo de trabalho ter a produção, retalho, distribuição e comercialização, representa um grupo que está integrado verticalmente.

Pretende-se assim, que seja efectuado todo o armazenamento e processo de transformação de carne antes de ir directamente para os locais de venda. Deste modo surgirão impactos organizacionais e estratégicos de total importância a analisar. Reformulando assim, a estratégia de baixo de custo do grupo de forma à obtenção de maiores resultados.

O grupo empresarial aposta com este aprofundamento da estratégia, um sistema organizacional bem gerido que permita maximizar os seus recursos e reduzir custos, mantendo uma linha de conduta, de forma a otimizar os recursos aplicados para atingir os objectivos do grupo a longo prazo.

3. Revisão Bibliográfica

3.1. Definição de Estratégia

Na década de 1950, o conceito de estratégia entrou no vocabulário dos negócios e das empresas. Se de início a concepção não estava explícita, a sua utilização em termos militares vai determinar estratégia como “a ciência e arte de envio de forças para a batalha”. (Ansoff, 1984)

Para Carvalho e Filipe (2006), “ A estratégia faz parte do vocabulário militar praticamente desde sempre. Dois exemplos e duas referências são fundamentais neste contexto: os contributos de Clausewitz (1832) e os Sun Tzu (1972), ambos generais guerreiros, muito embora distanciados no tempo, (...)”. Surgem desta forma as primeiras influências para o tema *estratégia*.

Segundo Clausewitz (1832), a contribuição militar para este conceito, é “Um acto que procura influenciar o inimigo para levar à exaustão e ao dispêndio de energia.”, como também “uma procura de movimentação à máxima velocidade”. Sun Tzu (1972) remete também perante essa contribuição “ Não se deve entrar em guerra se não se tiver a certeza da vantagem, não se deve usar tropas se não se tiver a certeza da vitória e não se deve lutar se não se estiver em perigo.”

Uns anos mais tarde, perante Ansoff (1965), o interesse sobre o tema *estratégia* deve-se ao reconhecimento de que uma empresa deve ter um campo de actuação bem definido e uma orientação de crescimento. E que os objectivos por si sós não atendem a essa necessidade, sendo exigidas regras de decisão adicionais para que a empresa possa ter um crescimento ordenado e com lucros. Sendo que, a sobrevivência de uma empresa depende do lucro.

Desta forma, é de total importância para este estudo definir o conceito de *estratégia* perante a opinião de vários autores, com relevante contributo na origem e desenvolvimento deste tema.

Evered (1983) remete que a palavra estratégia provém da palavra grega *strategos*, constituída por duas partes como *stratos* que é sinónimo de exercito e *-ag* que significa dirigir. Perante isto, Pinho defende que estratégia é um plano global para estabelecer

uma posição favorável através da disposição dos recursos, já tática remete a um plano para uma acção específica.

Segundo Ohmae (1982), o único propósito da estratégia é permitir que a empresa obtenha, tão eficientemente quanto possível, uma vantagem competitiva sustentável. Assim, a estratégia supõe, desta maneira uma tentativa para alterar os pontos fortes relativos da empresa no sentido desta se distanciar dos seus concorrentes de um modo mais eficaz. O foco mais geral traduz na consideração da estratégia como um meio para ocupar uma posição no ambiente competitivo.

Porter (1980) define estratégia como a criação de uma posição única e valiosa, que envolve um conjunto diferente de actividades, sendo que se houvesse apenas uma posição ideal, não haveria necessidade de existir uma estratégia. A essência da estratégia é escolher actividades para realizar, diferentes do que os seus concorrentes fazem, sendo que o valor competitivo das actividades individuais não pode ser separado do conjunto de actividades.

Desta forma, estratégia pode identificar-se com as acções que a empresa realiza para dar respostas às ameaças e oportunidades do ambiente, apoiada nos seus pontos fortes e de forma a reduzir os seus pontos fracos. Deste modo, evidencia a influência do ambiente externo à empresa no seu posicionamento competitivo e perspectiva de longo prazo.

Drucker (1999), defende que todas as organizações operam sobre uma teoria de negócio, ou seja, um conjunto de pressupostos sobre o que o seu negócio é, quais os seus objectivos e como esta define resultados, quem são os seus clientes e qual o valor que estes representam para a empresa. Para este, a estratégia converte essa teoria de negócio em desempenho. A sua principal finalidade é permitir que uma organização para atingir os resultados desejados num ambiente previsível, sendo uma estratégia que permita uma organização seja propositadamente oportunista.

Sinteticamente, perante estes dois últimos autores define-se estratégia de forma distinta mas cada uma delas de total contribuição e relevante para o tema. Segundo Porter (1980,1985) e os seguidores, a estratégia é uma posição, uma determinação de determinados produtos em determinados mercados. Já Para Drucker (1990), define o conceito de negócio como uma perspectiva, uma maneira de fazer as coisas, uma organização.

Mintzberg (1994), define estratégia como um plano ou algo equivalente, uma direcção, um guia, um curso de acção para o futuro, um caminho, entre outros. Desta forma, estratégia é inevitavelmente uma dessas palavras que este autor define, em alguns casos identifica-se com mais frequência com umas definições do que com outras.

Adianta ainda Mintzberg (1994), que a estratégia também é um padrão, ou seja, a consistência de um comportamento ao longo do tempo. Ambas as definições são válidas, pois as organizações desenvolvem planos para o futuro evoluindo com os seus padrões de desempenho do passado.

Ansoff (1984) como já mencionado anteriormente, é um autor que deu um grande contributo para a evolução desta definição. Define que a *estratégia* é um conjunto de regras, de tomada de decisão para orientação do comportamento organizacional. Regras tanto para o desenvolvimento do relacionamento da empresa com o ambiente externo como para estabelecer as relações e processos internos dentro da organização.

A estratégia é um conjunto de decisões e acções da organização, de uma forma consistente, que visa proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência, conforme refere Freire (2008).

Por fim, Porter (1980) define *estratégia competitiva* como a tomada de acções ofensivas ou defensivas criando uma posição defensável na indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, desta forma, produzir um retorno sobre o investimento para a empresa. Adianta ainda, que as empresas descobriram muitas abordagens diferentes para este fim, contudo a melhor estratégia para uma determinada empresa é, em última instância uma construção estratégica única que reflecte a sua posição e circunstâncias particulares.

3.2. Escolas de Pensamento Estratégico

A *estratégia* é um tema que segue diversas linhas de pensamento, em que cada uma dessas linhas, experiências, casos reais têm dado contributos fundamentais para o desenvolvimento deste tema.

Carvalho e Filipe (2006), referem que “vários autores, diferentes envolvimentos, as perspectivas e as propostas é natural que o conhecimento estratégico se possa agrupar em *clusters* mais ou menos homogéneos consoante os contributos de cada qual para o

estabelecimento de um determinado conhecimento sobre a estratégia. Esses grupos têm vindo a designar-se por Escolas de Pensamento Estratégico.”

Desta forma pode-se dizer que a estratégia apresenta oito escolas de pensamento tais como: a Escola do Design, a Escola do Planeamento, a Escola do Posicionamento, a Escola Empreendedora, a Escola do Conhecimento, a Escola do Poder, a Escola dos Recursos, a Escola Ambiental. Estas serão apresentadas de forma abreviada, apresentando as suas principais influências e as suas principais características.

Contudo, o posicionamento das várias influências dos autores é complexo pois existem diversos autores, que se posicionam em várias escolas, ou seja, a sua influência não está apenas numa linha de pensamento mas em várias, perante o período de vida que se encontram, etc. É o caso de Peter Drucker “pai da gestão”, que dá um contributo em diversas visões e desenvolvimentos, conforme citam Carvalho e Filipe (2006).

Tabela 1 – Escolas do Posicionamento Estratégico

<u>Escola</u>	<u>Principais Influências</u> (Contributos Fundamentais)	<u>Principais Características</u>
Design	Newman, Selznick, Chandler, Learned, entre outros.	Ajustamento; Adequação; Adaptação Interna e Externa à envolvente da empresa.
Planeamento	Ansoff, Steiner, Lorange.	Planeamento; Programação; Estruturação; Determinação de todos os passos e efectivamente o seu cumprimento.
Posicionamento	Schendel, Clausewitz, Porter, entre outros.	Formulação; Análise: Custeio; Cálculo.
Empreendedora	Schumpeter, Cole, Drucker.	Confiança; Visão; Liderança; Implementação; Condução dos Objectivos Finais.
Conhecimento	Simon, March, Eden, Ackerman, Lindblom,	Interpretação; Aprendizagem; Incrementação; Concepção;

	entre outros.	Desenvolvimento.
Poder	Allison, Pfeffer, Astley, Marx, entre outros.	Persuasão; Controlo; Captação; Cooperação com a envolvente externa.
Recursos	Chandler, Normann, Mintzberg, Penrose, Porter, entre outros.	Integração; Agrupamento; Conjugação de todas as actividades e recursos da empresa que gerem vantagens competitivas.
Ambiental	Hannan, Freeman, Pugh e Darwin.	Geração de oportunidades; Intuição; Aperfeiçoamento; Sobrevivência no mercado empresarial não havendo uma substituição.

Fonte: Adaptado, Carvalho e Filipe, 2006

Assim, segundo Carvalho e Filipe, (2006) “o conhecimento estratégico não é, neste contexto, feito apenas de conhecimento científico, de forma a que se lhe possa exigir um conjunto de características específicas como a objectividade, a positividade, a racionalidade, a revisibilidade ou a autonomia. Tem, de facto algumas aproximações ao conhecimento científico e as suas características mas tem, também, uma componente valorativa, altitudinal, que reflecte a personalidade de quem pensa e, por isso mesmo, incorpora aspectos de carácter filosófico.”

3.3. Gestão Estratégica

Em meados dos anos 50, surgem em diversas empresas, sintomas preocupantes que suscitaram questões acerca da inadequação da resolução dos seus problemas. A gestão estratégica surge, como uma solução criativa a esta situação como forma de política empresarial, *in Dias (2011), Estratégica*.

Dess e Miller (1993) referem-na como um processo que combina três actividades fundamentais e inter-relacionadas como análise estratégica da empresa (externa e interna), formulação e implementação estratégicas. O controlo estratégico nesta

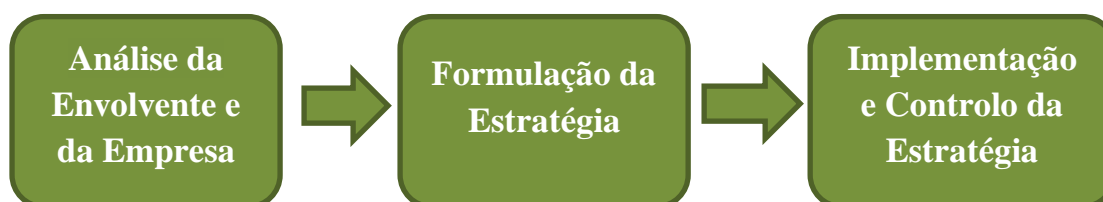
definição não é incluído de uma forma explícita por isso havendo mais tarde redefinições desta definição.

Perante Kong (2008), este fornece uma definição que inclui noções de vantagem e de um melhor desempenho da empresa perante os seus concorrentes de mercado. Assim, gestão estratégica é um processo que pode ser interpretado como um conjunto de decisões e acções de uma organização. Que pode ser usado de forma a alcançar uma vantagem competitiva e resultados de desempenho a longo prazo, superiores aos das outras organizações.

Tal como Dess e Miller, *in Dias (2011)* definem gestão estratégica como sendo um processo de análise do meio envolvente e da empresa, visando suportar as decisões estratégicas e operacionais de toda a organização, de forma a executar eficazmente a implementação e o controlo estratégicos.

Assim, o processo da gestão estratégica baseia-se em três fases: análise externa e interna da empresa, formulação da estratégia, implementação e controlo da estratégia. Esta apresenta-se como um redefinição do conceito de gestão estratégica incluindo a fase fundamental do controlo estratégico.

Figura 1 – O processo de Gestão Estratégica



Fonte: Adaptado, Dias, 2011

3.4. Análise Ambiental

Segundo Carvalho e Filipe (2006) esta fase da execução da estratégia tenta responder objectivamente à questão “Onde estamos?”, sendo a primeira fase é importante a consciencialização de toda a organização do ponto em que se encontra, quer internamente quer externamente. De modo a que futuramente possa responder aos objectivos propostos.

Perante isto, é fundamental uma análise do meio envolvente da empresa e também uma análise interna da empresa, e por sua vez as duas em consonância.

Análise da Envolveinte (Externa)

Para Freire (2008), a sobrevivência de qualquer empresa depende, inicialmente da sua capacidade de interacção com o meio envolvente, ou seja, é fundamental para a sua existência. A conseqüente evolução dos mercados e das indústrias gera múltiplas oportunidades e ameaças a que as organizações têm de dar resposta.

De acordo com Carvalho e Filipe (2006), a análise externa por sua vez tem um carácter fundamental no sentido em que delimita de uma forma geral a natureza dos negócios e compara o exterior da empresa com as empresas que trabalham produtos/serviços com características iguais e procuram targets de mercado iguais. Assim, apresentam-se alguns elementos que são fundamentais para a análise externa da empresa.

- ⇒ **Análise PEST:** Esta sigla corresponde às iniciais das principais variáveis dessa área do ambiente externo organizadas em quatro categorias, mais concretamente condicionantes Políticas, Económicas, Socio Culturais e Tecnológicas. Estas são variáveis que a empresa não consegue controlar, sendo que o efeito na organização é externo, ou seja, é um modelo que analisa quatro diferentes áreas do mercado.
- ⇒ **Modelo das 5 Forças de Porter:** Este modelo das cinco forças de Porter explica a origem da rentabilidade estrutural das indústrias. De acordo, com este modelo de análise, a atractividade a longo prazo de uma indústria resulta da acção conjunta dos seguintes factores: rivalidade entre empresas concorrentes, ameaça de novas entradas, poder negocial dos fornecedores, poder negocial dos clientes e a ameaça do aparecimento de produtos ou serviços substitutos. (Teixeira, 2011)
- ⇒ **Grupos Estratégicos:** Os grupos estratégicos de uma indústria passam pelo grupo de empresas que desenvolvem estratégias idênticas com recursos equivalentes. Para a definição dos grupos estratégicos recorre-se a uma matriz de dupla entrada, estabelecendo-se duas variáveis que se consideram mais fundamentais para explicar as dimensões estratégicas do sector. E por fim, agrupa-se as empresas de acordo com a escala estabelecida. (Dias,2011)

Análise da Empresa (Interna)

A análise interna fornece informações da situação da empresa, em relação às suas potencialidades e fraquezas. Para Carvalho e Filipe (2006) “a abordagem interna é sempre uma avaliação interessante dos recursos, da cultura e dos valores empresariais e deve, por isso, ser considerada como fundamental no contexto da determinação do onde estamos e, bem assim, fazer parte integrante de todo o pensamento estratégico.”

Pinho (2001), compreende esta como o estudo dos aspectos internos da empresa, este diagnóstico interno incide variáveis endógenas da empresa, mais dependentes, mais controláveis. Podendo avaliar os seus recursos e as capacidades que esta detenha para competir, com o objectivo de estimar as suas competências e a sua competitividade. Destacam-se estes modelos como instrumentos fundamentais para o entendimento da organização.

⇒ **Cadeia de Valor de Porter:** A análise da cadeia de valor consiste na determinação do contributo que as actividades internas da empresa têm no valor final da empresa. Porter (1980), distinguiu análise de valor qualitativo (onde se destaca o valor final que permite à empresa diferenciar-se dos seus concorrentes e satisfazer as necessidades dos clientes) e análise de valor quantitativo (onde se determina a margem líquida da empresa e se considera o resultado líquido da empresa), contribuindo no apoio na formulação estratégica.

A cadeia de valor é constituída por actividades principais e actividades de suporte. As actividades principais são as que estão directamente relacionadas com o negócio da empresa e as actividades de suporte são as que suportam as actividades principais.

Carvalho e Filipe (2006), referem que “Este instrumento permite, assim, analisar o valor de forma compartimentada, por actividades, em vez de o analisar de forma global. E por isso é um tão poderoso instrumento de análise interna da empresa.” O conceito de valor nesta análise é essencial. (Teixeira, 2011)

⇒ **O modelo dos 7 P's de Booms e Bitner:** este modelo surge como uma actualização do modelo dos 4P's do marketing-mix, que é composto pelas quatro variáveis produto, preço, distribuição e promoção. A este modelo foram associadas mais três variáveis: pessoas, processos e evidências físicas. Estas últimas três variáveis

inseridas por Booms e Bitner, foram inseridas essencialmente para indústria dos serviços, sendo que o primeiro modelo não o visava.

- ⇒ **O modelo dos 7 S's da Mckinsey:** Este modelo apresentado por Peter e Waterman em 1982 indica sete conceitos que, de uma forma inter-relacionada, explicam a constituição da cultura da empresa ou os valores partilhados na empresa. O modelo é designado pelo 7S's porque diz respeito a sete conceitos: *strategy, structure, system, style, staff, skill e shared values*. (Dias, 2011) Desta forma, a análise deste modelo responde à forma como a empresa se organiza, podendo até ser visto como um “Value Based Management Model”.

Análise Interna/Externa

Estes instrumentos de análise visam a integração da empresa na envolvente, são modelos que propõe a conjugação de uma leitura externa com uma leitura interna, ou seja, uma análise em simultâneo.

- ⇒ **Análise SWOT:** A Análise SWOT permite obter uma leitura transparente do “campo de batalha”, de modo a poder tomar uma decisão. SWOT é uma sigla que indica Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats, sendo a definição das fraquezas e forças da empresa, bem como as oportunidades e ameaças inseridas na sua envolvente.

Assim, permite assegurar a melhor adequação entre os pontos fortes e fracos da organização (análise interna) com as oportunidades e ameaças provenientes do meio envolvente (análise externa), uma vez ponderados os valores gestionários da organização e a sua responsabilidade social.

Esta análise deve ser dinâmica e permanente, além da situação actual, é importante confrontá-la com a situação no passado, a sua evolução, a situação prevista e sua evolução futura. (Teixeira, 2005) A SWOT Qualificada também compreende a análise de Riscos, Desafios, Restrições e Avisos, ligadas à envolvente externa e interna da empresa. (Carvalho e Filipe, 2010)

- ⇒ **Matriz de produtos e mercados, Igor Ansoff (1957):** Esta matriz condensa esquematicamente as escolhas possíveis que caracterizam a estratégia de crescimento da empresa, estas opções originam da combinação de actuações em produto actuais e novos e mercados actuais e novos. As estratégias são quatro, são caracterizadas

dependendo do quadrante da matriz em que se encontram e da combinação de actuações de produto/mercado. Desta forma, se actuarem num mercado actual com produtos actuais podemos dizer que usam uma estratégia de penetração de mercado, se empresa adoptar uma estratégia de desenvolvimento do produto quer dizer que actua num mercado actual mas com novos produtos. Se actuarem em novos mercados com produtos existentes significa que estão a usar uma estratégia de desenvolvimento de mercado e por fim, se optarem por uma estratégia de diversificação e integração vertical podemos constatar que actuam em novos mercados em simultâneo com novos produtos. Esta análise serve para compreender da melhor forma possível a posição que a organização tem no mercado. (Teixeira,2005)

- ⇒ **Matriz BCG:** Esta matriz foi desenvolvida nos finais da década de 60, pela consultora norte americana *Boston Consulting Group* mais concretamente por Bruce Henderson (1973), também denominada como matriz da carteira de produtos. Consoante a taxa de crescimento das vendas de um produto pode-se distinguir quatro fases: Lançamento, Crescimento, Maturidade e Declínio. E perante o ciclo de vida do produto. Uma empresa tem de possuir uma carteira de produtos com diferentes taxas de crescimento e com quotas de mercados distintas. Assim, havendo um cruzamento matricial entre a taxa de crescimento do mercado com a quota de mercado relativa da empresa, define-se as posições: Interrogações, Estrelas, Vacas leiteiras e Cães rafeiros. (Teixeira, 2005)
- ⇒ **Matriz ADL:** Esta análise permite conjugar a maturidade da indústria com a posição competitiva da empresa, deste modo fornecendo à análise uma óptica do ciclo de vida da indústria e a das forças da empresa, ou seja, a sua capacidade competitiva. “ A determinação dos quadrantes faz-se por conjugação dos vários estados possíveis de maturidade da indústria (...) com as várias posições possíveis em termos de competitividade da empresa (...)”, de acordo com Carvalho e Filipe, (2006). Assim, esta matriz tem como principal objectivo avaliar a posição estratégica da empresa e o seu potencial de crescimento.
- ⇒ **Matriz GE/McKinsey:** criada pela *General Electrics* com intuito de resolver limitações da matriz BCG e McKinsey, desenvolveu uma nova matriz em que constam nove células. Sendo agora a atractividade da indústria/segmento e a posição concorrencial/competitiva determinadas em função de um grupo de variáveis

correctamente ponderadas (Teixeira, 2005). Ou seja, a matriz conjuga a atractividade da indústria (análise externa) com as forças inerentes ao próprio negócio (análise interna), perante Carvalho e Filipe, (2006).

3.5. Formulação Estratégica

Freire (2008), indica que “ A formulação da estratégia de uma empresa tem origem na conjugação das análises do meio envolvente e das competências internas da organização. A partir da visão, do seu intento estratégico futuro são então definidas a missão, os objectivos e a estratégia da empresa.”

Teixeira (2005), argumenta que “ A formulação de uma estratégia empresarial consiste na explicitação das opções efectuadas quanto à forma como a empresa vai competir nos seus mercados tirando partido das oportunidades e ultrapassando as ameaças descortinadas no ambiente em que se move, tendo em conta (e como suporte) os seus aspectos mais positivos em comparação com a concorrência (os seus pontos fortes) e ultrapassando os seus aspectos desfavoráveis (os pontos fracos),”

Esta segunda fase da execução da estratégia de acordo com Carvalho e Filipe (2006), tenta responder especificamente à questão “Para onde queremos ir?”.

Sendo a questão simples de formular, mas a resposta não tanto, pois muitas empresas falham, muitas das vezes ao tentar responder. Para se responder a esta pergunta, é completamente fulcral saber para onde não se pretende ir, pode parecer irrelevante mas não o é.

- ⇒ **Visão:** é a forma como uma organização “cria” o seu futuro e serve de linha de orientação, que fornece um sentido estratégico. A Visão é um conjunto de interacções e aspirações para o futuro sem especificar como deve ser atingida, e representa o estado a que uma organização se compromete a alcançar e realizar. Tem de ter um carácter utópico, mobilizador e motivador, deste modo pertencer ao mundo do sonho, da ilusão. (Dias, 2011)
- ⇒ **Missão:** é a razão da existência da empresa e contém informação acerca dos produtos e/ou serviços a oferecer, dos clientes visados pela sua actividade e dos valores que promove.

Tem um objectivo “político” pois pretende difundir os valores a toda a empresa, procurando, desta forma, reunir esforços na concretização dos objectivos comuns.

A missão visa distinguir uma empresa das demais, através da identificação do âmbito da sua actividade, evidenciando os produtos oferecidos e os mercados alvo. É através da missão que a empresa contribui para a satisfação do cliente, para o reforço da empresa, para a criação de novas oportunidades. (Dias, 2011)

A missão consiste numa declaração escrita que traduz os ideais e orientações globais da empresa. (Freire, 2008). É fundamental que a Missão esteja em consonância com a Visão e Valores.

Para Teixeira (2005), Missão é:

- ✓ Definição de fins estratégicos
- ✓ Enunciado dos propósitos gerais
- ✓ Intenção fundamental da gestão global
- ✓ Filosofia básica da actuação da empresa
- ✓ Ponto de partida para a definição de objectivos

⇒ **Valores:** passam por um conjunto de “feelings” que definem a cultura organizacional da empresa, por sua vez estruturam a cultura e as práticas da organização.

⇒ **Objectivos gerais/globais (GOALS):** os objectivos são instrumentos de medição da eficácia da aplicação dos recursos humanos, físicos e financeiros na empresa. Daí que, a definição dos objectivos auxilie na avaliação de desempenho da empresa e dos seus diferentes recursos.

É através da fixação dos objectivos que é possível assegurar a coerência entre a estratégia da empresa e o controlo estratégico. Os *Goals* podem ser mais gerais e não necessitam de ser quantificados, passam por um conjunto de intenções a longo prazo.

⇒ **Objectivos SMART:** “ os grandes objectivos não dispensam os objectivos. Isto porque os objectivos são os que obrigatoriamente devem conter as características de pragmatismo e mensuralidade que devem ser exigidas, (...)”

Os objectivos SMART devem ser quantitativos e concretos, sendo assim cada sigla pertence a uma característica destes: *Specific, Measurable, Achievable, Rewarding, Time-bound*. (Carvalho e Filipe, 2006)

⇒ **Factores críticos de sucesso:** Os FCS são factores, recursos e competências da organização onde assentam a procura da Vantagem Competitiva e que devem, por sua vez, ser devidamente combinados para gerarem a correspondente capacidade estratégica.

As empresas alcançam uma forte Vantagem Competitiva por meio da diferenciação, ou seja, por meio dos FCS, do ponto vista que são variáveis que proporcionam maior valor ao cliente. É necessário que as organizações entendam as necessidades dos clientes melhor do que os concorrentes, e deste modo que haja uma maior entrega de valor.

⇒ **Políticas:** as empresas seguem e levam a cabo determinado tipo de políticas, pelo qual se orientam e regem o seu caminho. Através destas fazem escolhas e determinam quais as decisões mais adequadas a tomar. Deste modo, Wheelen e Hunger, (2005) definem como “linhas de orientação genérica para o processo de decisão.”

Caminhos Estratégicos

Após a definição destes aspectos fundamentais para formulação da estratégia, é muito importante responder às questões, “qual o melhor caminho?”, “para onde queremos ir?”. A organização deve escolher o caminho estratégico que pretende seguir respondendo a estas questões.

Deste modo, o caminho estratégico ou direcção estratégica será escolhida com objectivo de atingir a sua visão, missão, objectivos, valores e assim competir com os seus concorrentes e de maneira a acrescentar maior valor aos clientes. (Carvalho e Filipe, 2006)

Opções Estratégicas

Teixeira (2005), “Na selecção da estratégia a seguir, podem ser consideradas várias hipóteses, quer se trate da definição de uma estratégia global para a organização como um todo quer se trate da escolha de uma estratégia para uma determinada área de negócios (...).”

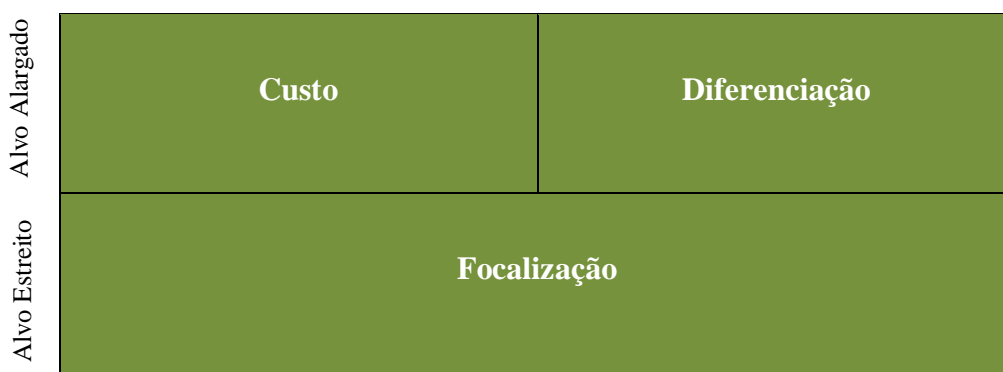
⇒ **Estratégia de Negócio (Competitiva)**

A estratégia de negócio diz respeito à forma como uma organização competirá no mercado em determinado negócio. Desta forma, é de total importância saber quais as vantagens que a sua organização apresenta perante os concorrentes.

As estratégias genéricas de negócio são da autoria de Porter (1980), em que este defende que só é possível uma empresa ter sucesso se adoptar uma das três estratégias funcionais. Sendo estas de Baixo Custo, Diferenciação e Focalização.

“(…) a classificação acima referenciada deve-se a Michael Porter e mostra as diferentes vias por que as empresas podem optar para tirar partido das vantagens competitivas sobre os concorrentes em cada uma das áreas de negócios em que a empresa actua.” (Teixeira, 2005)

Figura 2 – Estratégias genéricas de Porter



Fonte: Adaptado, Carvalho e Filipe (2010)

Perante o mesmo autor, uma estratégia de baixo custo é uma estratégia delineada pela organização que compete com os seus concorrentes no mercado, “ (...) produzindo e distribuindo os seus produtos ou serviços tirando partido dos seus custos mais reduzidos do que os dos seus concorrentes.”

A estratégia de diferenciação “consiste em concorrer no mercado, fazendo com que o seu produto ou serviço seja percebido pelo cliente como sendo único, diferente portanto dos seus concorrentes.”

Já a estratégia de foco de mercado corresponde a uma “estratégia desenvolvida dirigindo todos os esforços na direcção de um particular segmento de mercado que pode ser definido como um grupo de clientes com características próprias, uma área geográfica específica, etc.” Destas três estratégias genéricas de Porter, apenas uma tem um alvo estreito, sendo que as outras duas têm um alvo alargado.

⇒ **Posições de Mercado**

Tal como Carvalho e Felipe, (2006) remetem independentemente da opção estratégica, os negócios podem apresentar posicionamentos distintos. Sendo estes:

- ⇒ Líderes
- ⇒ Challengers
- ⇒ Seguidores
- ⇒ Nichos

O primeiro posicionamento tem um foco na expansão, como proteger a quota de mercado e como a aumentar. O movimento associado ao posicionamento líder é a defesa da posição, defesa pró-activa e contra ofensiva.

O segundo tem movimentos associados de ataque tais como: flanqueado, cerco, bypass e guerrilha; o seu foco é melhorar ataque ao líder de mercado, às empresas de igual dimensão ou às de inferior dimensão.

Os seguidores têm os movimentos associados em seguir perto, à distância ou selectivamente e o seu foco é baseado na segmentação, rendibilidade e eficiência.

Por fim, os nichos têm os movimentos no sentido de se especializar geograficamente, por clientes por produto, por qualidade/preço, entre outros aspectos. E o seu foco é a dimensão, a relevância, preservação dos *skills* e defesa do *goodwill*.

⇒ **Estratégia Direccional (Corporativa)**

“(…) Para estas estratégias estaremos sempre mais ao nível da corporação do que dos negócios, muito embora o raciocínio para estes últimos seja possível com algumas adaptações. “, consoante Carvalho e Filipe, (2006).

Os caminhos estratégicos só se tornam possíveis através das alternativas de crescimento, estabilidade e defesa que serão apresentadas no quadro abaixo em que

descrevem o pensamento de Wheelen e Hunger (2005). São as estratégias denominadas por estratégias direccionais da empresa, ou seja, ao nível da sua corporação.

Tabela 2 – Estratégias direccionais da empresa (Wheelen & Hunger)

<u>Estratégias direccionais da empresa (Wheelen & Hunger)</u>	
Estratégia de Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Concentração: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Integração vertical; ▪ Integração horizontal. ⇒ Diversificação: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Concêntrica (<i>core business</i>); ▪ Conglomerado (<i>fora do core business</i>).
Estratégia de Estabilidade	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Pausa – avançar com precaução; ⇒ Não mudar; ⇒ Resultados (<i>milking the cow</i>).
Estratégias Defensivas	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ <i>Turnaround</i>; ⇒ Empresa cativa (independência vs. segurança); ⇒ Venda/desinvestimento; ⇒ Falência/liquidação.

Fonte: Carvalho e Filipe, 2006

⇒ **Centralização – Estratégia/Estrutura**

O caso real apresentado, estuda a viabilidade da aplicação de uma estratégia de negócio de aprofundamento de baixo custo, sendo que o grupo empresarial V&V, já seguia linhas de orientação estratégica de baixo custo, mas com a existência de um armazém central, existe um aprofundamento da mesma com viabilização de uma estratégia de crescimento (integração vertical).

Torna-se para isso, necessário falar na centralização na medida em que tem um impacto decisivo na obtenção de baixo custo. No caso concreto deste projecto de empresa é uma das formas de atingir baixo custo. Para isso, será abordado nesta revisão literatura temas como: as cadeias de abastecimento, a relação entre a estratégia e a estrutura da empresa, os principais benefícios da centralização.

Posto isto, Carvalho e Filipe (2006) defendem que a contribuição da cadeia de abastecimento é fundamental para a estratégia, sendo que o pensamento logístico deve ser desenvolvido ao mesmo tempo que o pensamento estratégico.

Referem também que “ hoje a logística passou a comportar-se mais como uma ciência social no sentido em que vai revitalizando muito os instrumentos – sobretudo modelos – que usou, e ainda usa, para a optimização logística, passando a centrar-se mais e mais numa lógica de gestão de conflitos, de relações, de interfaces, procurando incorporar as componentes humana, relacional e grupal.”

A razão da logística ser tão essencial à estratégia da organização, deve-se que perante a actualização da definição de logística esta passou a ser interpretada como uma gestora dos elos de relação da empresa, quer com clientes, fornecedores, até o próprio serviço ao cliente está completamente ligado à *supply chain* da empresa. O que no presente estudo é de total importância estudar e definir.

Sendo assim, perante Hong et al. (2009) ao longo das últimas décadas, a gestão das cadeias de abastecimento ganharam uma grande importância. Devido a que, no longo prazo foram alcançados benefícios estratégicos, incluindo deste modo alianças estratégicas de negócio. Reconhece-se que o foco estratégico nas cadeias de abastecimento, tem garantido uma melhor eficiência nas mesmas.

Contudo, para isso é necessário que todos estágios pertencentes à cadeia de abastecimento de uma organização tenham em conta as características organizacionais inerentes à sua empresa.

Wook (2006), defende que as características organizacionais de cada empresa têm influências significativas no desempenho da cadeia de abastecimento da organização, ou seja, as características de uma organização influenciam a estrutura organizacional e por sua vez, o desempenho da cadeia de abastecimento.

As características de cada organização em concreto, têm influências significativas na estrutura /estratégia adoptada e no desempenho da sua cadeia de abastecimento.

Kaeli (1990), argumenta que quando existe uma gestão adequada e integrada da cadeia de abastecimento permite às empresas identificar o nível de *stocks* de forma eficiente, ao utilizarem uma boa base logística.

Para além disso, aumenta a eficiência logística, a flexibilidade através da qualidade e da produtividade, as operações são eficientes e a redução de espaço de produção. Neste sentido, as empresas tendem a ter uma posição de mercado mais forte e de melhor satisfação do cliente, alcançando economias de escala, melhoria dos relacionamentos através de alianças estratégicas de longo prazo e redes com fornecedores, trazendo alguma estabilidade nestas relações. (Gross,1984; Kaltwasser,1990; Goldhar e Lei, 1991; Vaart e Donk,2004)

Como já referido anteriormente uma forma de alcançar o aprofundamento da estratégia de baixo custo, é a centralização logística do grupo, sendo esta uma consequência da estratégia e um factor de mudança no grupo empresarial. Daí a importância que existe entre a relação estrutura da empresa/ estratégia.

Bowersox et al. 1992, argumentam que a mudança é uma questão inevitável numa estrutura organizacional aquando existe uma gestão da integração da cadeia de abastecimento. Defendem que as empresas precisam de adoptar novos sistemas, onde existem áreas funcionais independentes, tais como a produção e a comercialização, a fim de transferir uma gestão integrada da cadeia de abastecimento. Muitas vezes quando existe uma área independente na organização é necessário o controlo e um ajustamento eficaz de forma a fornecer todas as actividades da cadeia de abastecimento.

A estrutura da organização é então um ponto fulcral na estratégia da organização. No entender de Freire, (2008) “ através do enquadramento dos diversos membros da empresa em diferentes funções e centros de responsabilidade interrelacionados, torna-se possível integrar os esforços globais e pôr em prática as orientações estratégicas delineadas.”

Por isso, após a formulação da estratégia é de toda a importância perceber qual o tipo de estrutura que melhor se adequa aos objectivos da organização.

Vários autores como Lam (2000); Nonaka e Takeuchi (1995) defendem que a estrutura organizacional desempenha um papel fundamental em relação ao desenvolvimento, transferência e uso de conhecimento. Uma vez que, podem facilitar a coordenação de todos os elementos no interior de uma empresa, de forma a levar a cabo com sucesso a estratégia que a empresa tem em mente.

Perante Daft (1995), a estrutura são relações formais de comunicação, agrupamento e sistemas de uma organização. Stank et.al. (1994), observou que centralizando as operações de uma organização tende a permitir uma integração logística. A centralização é um dos elementos estruturais que influenciam a integração logística e organizacional.

A centralização logística de operações é um processo que antes de ser implementado num sistema organizacional, deve ser levado a cabo uma pesquisa de mercado sobre a cadeia de abastecimento da mesma, de modo ao verificar se ao centralizar as operações num único local, existe uma maior cooperação na organização ao nível dos seus processos de trabalho. Deste modo, a centralização depende de uma boa pesquisa de mercado, bem como do papel dos sistemas de informação, dando estes ideias de gestão fundamentais.

No presente estudo, uma estrutura centralizada é uma mais-valia. Para Freire (2008), “quanto maior for o grau de centralização da empresa, mais recursos devem ser alocados à unidades operacionais que terão de implementar as decisões tomadas.” Assim, através da execução dinâmica das responsabilidades superiores, de coordenação e controlo na empresa, esta compromete-se no longo prazo ao desenvolvimento equilibrado das suas actividades, com vista ao aumento de desempenho e por sua vez da margem de lucros.

Perante Germaine e Droge (1999), uma estrutura centralizada melhora o armazenamento do produto, eliminação ou recuperação de várias empresas de um grupo empresarial e a personalização dos níveis de serviço no que diz respeito à segmentação de clientes.

Fredrickson (1986), defende que uma estrutura centralizada em primeiro lugar delinea oficialmente responsabilidades, autoridade e canais de comunicação. Uma estruturação logística tem um grande impacto no controlo logístico funcional, tem uma missão

logística formal e estratégica e a participação integrativa, a logística tem de funcionar como um papel integrativo em todo o planeamento estratégico global.

Perante Gill (1977) e Mallory (1983), uma organização com uma estrutura logisticamente centralizada é a hipótese de levar a cabo um desempenho superior nas actividades de gestão dos canais produção. Em primeiro lugar, a estrutura centralizada aumenta a probabilidade da tomada de decisão estratégica participativa. Do ponto de vista corporativo, há um poder para a optimização das actividades de logística, podendo facilitar o reconhecimento de oportunidades de sinergias. Em segundo lugar, a formalização logística de um plano estratégico pode efectivamente definir prioridades e evitar ambiguidades. Em terceiro lugar, a estruturação centralizada pode aumentar o poder da logística para aproveitar os recursos da organização.

Assim, desta forma muitas vezes está implícito ao conceito de centralização logística abordar o assunto da tomada de decisão, ou seja, existe uma concentração da tomada de decisão. O processo de centralização tem definido em que medida é que o poder está inerente às decisões de gestão estando concentradas numa organização. (Dewsnap e Jobber, 2000; Mollenkopf et.al.2000; Andersen,2002; Iyeret.al. 2004; Manolis et.al.2004)

A relação entre a centralização e a descentralização é estudada por diversos autores. Contudo Simpson e Weiner (1989) executaram juntos a definição e revelaram que eram conceitos importantíssimos para o sentido organizacional, justapondo-o um contra o outro.

Centralização é a concentração do poder administrativo nas mãos de uma autoridade central, a que todos os departamentos inferiores, agencias locais são directamente responsáveis. Descentralização como o enfraquecimento da autoridade central e distribuição das suas funções entre os órgãos administrativos locais. (Simpson e Weiner, 1989)

“Uma organização é tanto mais centralizada quanto mais elevado for o nível hierárquico onde as decisões são tomadas. A centralização facilita o controlo e coordenação de actividades da empresa, mas, em contrapartida, pode induzir o aumento de tempo de resposta de solicitações do mercado e afectar negativamente a motivação dos membros dos níveis inferiores da organização.” (Freire,2008)

Tal como Freire, Dewsnap Intermediario (2000), remete que os graus mais elevados de centralização correspondem à concentração da tomada de decisão em níveis mais altos de autoridade.

Droge (1989), define centralização como a consolidação das actividades da cadeia de abastecimento em uma área funcional da organização. Este facto tem total potencial em que haja uma amplitude de controlo.

Perante Andersen (2002), este defende que a centralização diz nos onde as decisões são tomadas, ou seja, quem tem autoridade e poder de tomar decisões. Maximizar a centralização implica decisões tomadas ao mais alto nível hierárquico possível. A estrutura hierárquica interna de uma organização é construída principalmente sobre a centralização de relações de autoridade.

O grau de centralização e integração de uma empresa tende a variar de acordo com o sector. Devido ao âmbito global e as intensas interdependências implícitas pelas suas operações, deverá haver uma maior necessidade de integração e centralização (Kobrin, 1991; Williamson, 1997; Roth e Morrison, 1992). Ou seja, quanto maior a organização, e a sua posição ao nível global, maior a necessidade de centralização.

Perante, Fredrickson (1986) centralização refere o grau para o direito de tomar decisões e avaliar actividades estar concentrado, enquanto que a descentralização da tomada de decisão é uma conseqüente distribuição de autoridade entre as diferentes componentes estruturais da empresa.

A descentralização favorece a incorporação de um maior número de indivíduos e a níveis organizacionais para o processo de reflexão estratégica. (Robbins, 1990; Hall e Saias 1980).

Assim, desta forma a descentralização para os níveis mais baixos da organização pode contribuir para a criação de conhecimento, pois os subordinados tornam-se mais envolvidos nos processos, mais variedade e número de ideias, será materializada em uma performance melhorada de conhecimento. (Ouchi, 2006)

Apesar disso, aos níveis mais altos da organização, a centralização proporciona uma maior agregação da informação, não estando tão dispersa. E deste modo, contribuir para

um maior acréscimo de conhecimento ao nível organizacional, bem como na partilha e articulação de ideias que muitas vezes estavam dispersas.

Muitas vezes o que acontece quando as empresas estão mais dispersas é a gestão de cada unidade torna-se muito auto-suficiente, o que resulta num aumento de empenho dos seus subordinados, contudo tem de haver uma movimentação do departamento central em reforço do seu controlo de gestão, com vista a adequá-lo.

Ein-Dor e Segev (1978) e Raymond (1985) defendem que uma estrutura devidamente formalizada e integrada, em que todo o seu sistema logístico é formalizado leva a que as actividades da cadeia de abastecimento e os seus procedimentos gerais facilitem a tomada de decisão no quotidiano.

Bowersox e Daugherty (1992), afirmam que tais projectos são mais propensos a alcançar um maior nível de eficiência nas compras. Johnson et. al. (1997) remete que nas maiores unidades de centralização onde as compras são efectuadas existe melhores preços, melhores serviços, melhor investigação e planeamento, maior eficiência no desenvolvimento de políticas e melhores sistemas de controlo e avaliação. E ainda Johnson e Leenders (2001), sugerem também que a centralização apresenta novos talentos.

Lambert e Banco (1993), enfatizam que a grande melhoria do desempenho da cadeia de abastecimento de uma organização é derivado da modificação da estrutura organizacional da empresa formalizando o controlo centralizado por uma única unidade organizacional.

Para alcançar o máximo de controlo de custos. Tal centralização facilita a direcção comum e ajuda a coordenar os esforços de todas as funções. Além disso, o estabelecimento de regras formais e procedimentos servem para rotinizar actividades, assim, minimizando riscos e custos.

Gahunic e Eisenhardt (1994), concordam que as estratégias que procuram a eficiência de custo geralmente requer mais formalização, burocracia, estruturas e controlos centralizados, enquanto estratégias que procuram a inovação estão relacionadas a estruturas menos centralizadas, mais flexíveis.

Hayes e Wheelwright (1984), defendem que uma estratégia de negócio tem de ser apoiada por várias estratégias de nível funcional que sejam internamente consistentes. Cada processo de trabalho tem de ser estrategicamente integrado num todo, de modo a que uma empresa se torne competitiva.

Através dos argumentos de Bowersox e Daugherty (1995) e Galunic e Eisenhardt (1994), pode-se inferir que a uma organização altamente centralizada e formalizada pode contribuir para uma consistente administração e eficiente coordenação dentro da empresa.

Bowersox e Daugherty (1995) de acordo com estes, as empresas que privilegiam a minimização de custo, são geralmente as que se concentram num sistema de estrutura centralizada com tomadas de decisão concentradas.

Como já remetido anteriormente, um processo de centralização está fundamentalmente ligado a operações logísticas, daí ter sido efectuada uma pesquisa no mesmo sentido.

Bassok e Anupindi (1999), remetem que uma cadeia de abastecimento centralizada consiste num conjunto de vários estágios: produtor (fornecedor), armazém central e por fim os retalhistas. Tais retalhistas exercem a distribuição dos produtos, as exigências e necessidades dos clientes são incertas, ou seja, a procura é incerta contudo, a forma como é efectuada o processo de distribuição numa organização é sempre conhecido.

Perante os mesmos, a centralização do armazenamento é fundamentalmente reconhecida como um sistema que diminui custos totais e aumenta lucros totais. Assim, a centralização dos processos e do armazenamento de uma organização é benéfico porque diminui os custos esperados e aumenta os lucros.

Desta forma, McGuire e Staelin (1983), remetem que quando existe uma centralização do armazenamento e do retalho existe uma grande eficácia nos descontos de quantidade de forma a otimizar os custos para a empresa.

Para Hartman e Dror (2002), a centralização é um processo que leva a uma única coordenação de inventário, ou seja, através deste processo existe uma junção de informação, pois quando uma unidade central tem de coordenar as operações logísticas de uma empresa com assimetria de informação.

Defendem ainda, que o inventário centralizado é a redução global dos custos. Transacciona mercadoria cujo seu armazenamento e entrega estão centralizados, reduzindo totalmente os custos do inventário.

Para um processo de centralização quer de operações quer do armazenamento é fundamental a comunicação, é de total importância a comunicação entre os vários elementos pertencentes à cadeia de abastecimento.

Contudo, estes pontos dependem muito do sector, do negócio, da situação, do tipo de empresa, do grau de centralização/descentralização que esta se encontra, da sua cultura organizacional, entre outros factores preponderantes.

Desta forma, serão apresentados concretamente alguns benefícios da centralização, ou seja, da construção de um armazém central, onde todas as operações serão centralizadas e por sua vez, delineadas de acordo com a estratégia pretendida.

Heskett et.al. (1973) enumera os principais benefícios da centralização vs. descentralização e os factores responsáveis dos seus benefícios. Patton (1986), como seguidor também considera a questão da centralização vs. descentralização, e menciona as seguintes razões em apoio da centralização: custos de armazenamento reduzidos, uma melhor gestão de *stocks*, uma redução de *stocks* de segurança, oportunidades para uma melhor negociação de serviços, de transporte e distribuição.

Dessler (1986), identifica cinco factores situacionais que levam o equilíbrio dinâmico entre a centralização e a descentralização agregando, a opinião de diversos autores tais como: Chandler (1962,1965); Burns e Stalker (1961), Pugh et al. (1968), Lawrence e Lorsch (1967) e Woodward (1965). Estes factores são:

- ⇒ Incerteza da mudança
- ⇒ Diferenciação ou diversidade de clientes
- ⇒ Tamanho da organização
- ⇒ Dependência de factores externos estáveis
- ⇒ Produção tecnológica

Carlisle (1974), distingue doze variáveis contingentes que podem determinar a necessidade de uma estrutura centralizada ou descentralizada, sendo eles:

- ⇒ Propósitos básicos e objectivos da organização
- ⇒ Conhecimento e experiência dos gestores de nível superior
- ⇒ Características dos subordinados (conhecimento, habilidades e atributos)
- ⇒ Escala ou tamanho da organização
- ⇒ Dispersão geográfica da organização
- ⇒ Conteúdo científico ou tecnológico das tarefas a serem desenvolvidas
- ⇒ Período de tempo das decisões a serem tomadas
- ⇒ Significado das decisões a serem tomadas
- ⇒ Status do sistema de formulação e controlo estratégicos
- ⇒ Status dos sistemas de informação da organização
- ⇒ Grau de conformidade e coordenação das tarefas e operações requeridas
- ⇒ Status dos factores ambientais externos (governos, sindicatos)

O que é privilegiado é a noção de que o “equilíbrio” é contingente na condução das forças ambientais, forças que são externas à relação entre centralização e descentralização.

Para Fayol, (1949) o “equilíbrio” de cada organização ou parte dele é uma função do carácter pessoal da organização, do seu valor moral, sobre a confiança e a fiabilidade dos seus subordinados, e também sobre a condição do seu negócio. A centralização defende-se perante a descentralização contrapondo que é uma questão de equilíbrio.

3.6. Implementação e Controlo Estratégico

Enquanto o sucesso da formulação da estratégia depende da visão, do conhecimento do meio envolvente e da criatividade empreendedora, o sucesso da implementação da estratégia depende das capacidades de liderança, de motivação e de ligação e coordenação de toda organização.

Como referem Thompson e Stricklan (1995) “não são as empresas que implementam as estratégias, são as pessoas.”

Segundo Dias (2011), a “Implementação é um processo através do qual a estratégia e as políticas são colocadas em acção”. Tal como Teixeira, (2005), a implementação da estratégia é a fase seguinte à formulação e corresponde à passagem à “acção”.

Contudo, a fase da implementação não é uma fase simplesmente de decisão, envolve mais do que dar ordens adequadas. Um processo de decisão só se torna completo quando se estabelecerem mecanismos de controlo da evolução das acções correspondente, ou seja, quando é possível obter o feedback sobre a resolução do problema que esteve na sua origem.

Para isso é fundamental que existam valores na organização tais como: Comunicação, Comprometimento, Integração, entre outros.

De acordo, com Magalhães (2011), a implementação da estratégia estabelece metas que no longo prazo permite à empresa atingir a visão da empresa, tendo a garantia que os recursos estejam disponíveis em função do contributo para o cumprimento dos objectivos estratégicos da empresa.

Já o controlo, fase interligada e seguinte à implementação, permite que o desenvolvimento da estratégia seja um processo contínuo baseado na informação do feedback sobre as performances alcançadas e conseguindo o aperfeiçoamento contínuo dos sistemas e processos com maior impacto na performance estratégica.

Freire (2008), remete que o controlo de gestão permite avaliar o desempenho da empresa, determinando as suas insuficiências de gestão e identificando vias para melhorar a sua performance.

Esta fase surge, com objectivo de uma vez que são implementadas as orientações estratégicas da empresa, é indispensável apurar em que medida os objectivos iniciais foram de facto alcançados. Deste modo, “Através do controlo de gestão é possível avaliar o desempenho efectivo da organização, determinar as eventuais insuficiências de gestão e identificar vias para melhorar a performance da empresa no futuro.”

Existem diversos sistemas de controlo de gestão tais como o *Modelo Du Pont*, o *Tableux de Bord*, o *Balance Score Card*, entre outros. Neste caso, é de total importância interpretar este último instrumento, pois sendo que este é um instrumento gerado a partir da missão, valores, visão e estratégia da empresa por várias componentes

relacionadas entre si como: objectivos, indicadores, metas e iniciativas. Por sua vez, fornecendo aos gestores uma ferramenta de gestão com benefícios relevantes na gestão do seu negócio.

Enquanto que, o *balance score card* tem um tipo de controlo estratégico, tanto o *tableaux de bord* como os outros instrumentos têm um tipo de controlo operacional, orçamental. A diferença baseia-se mesmo nesse factor, o tipo de controlo que o instrumento permite, e neste caso ser estratégico é fundamental para execução da estratégia, é essencial para esta ser levada a cabo.

Para Magalhães (2011), este instrumento foi introduzido como sistema de gestão na década de 90 por Kaplan e Norton, foi considerado pela *Harvard Business Review* como um dos mais influentes conceitos de gestão dos últimos 75 anos. O sucesso das organizações que são geridas através do BSC deu mais recentemente origem ao conceito das Strategy Focused Organizations.

Para que se verifique melhorias notórias na performance da organização resultantes do foco da estratégia, o BSC actua nas seguintes vertentes:

- ⇒ “Obtenção da performance estratégica”
- ⇒ “Monitorização estratégica”
- ⇒ “Sistemas de suporte à decisão”
- ⇒ “Produtividade e análise de valor”

Carvalho e Filipe (2006), indicam que o BSC foi apresentado com intuito de não ser um instrumento de gestão focado no desempenho passado da organização, mas sim que incorporasse “um carácter prospectivo”.

O objectivo é que não fosse um instrumento que se limitasse apenas a olhar para área financeira da empresa, mas sim que proporcionasse uma perspectiva global sobre as restantes áreas da organização. De maneira a que, fosse possível a criação de uma mapa geral e completo da situação em que a empresa se encontra.

Estes autores definem o *balance score card* como “uma ferramenta de medida desenhada para ser o *driver* principal do negócio, apoiando tanto as actividades realizadas como a manutenção no caminho pretendido, para ir ao encontro da missão e dos objectivos estratégicos”.

Em suma, o *balance score card* acompanha todas as fases da estratégia, desde a formulação, da implementação, ao controlo, ou seja, é um sistema de medição de performance.

As empresas utilizam este instrumento de controlo para envolver os seus colaboradores na formulação da estratégia o que facilita a implementação e o controlo. Este é fundamental para a análise do controlo estratégico. Deve ser criado em sintonia com a missão, os valores, os objectivos SMART, a visão e a estratégia da empresa.

Tal significa que o *balance score card* procura traduzir a missão e a estratégia da empresa numa combinação equilibrada de indicadores de desempenho de forma a possibilitar a execução da estratégia e um sistema de gestão eficiente.

Assim, Carvalho e Filipe, (2006) definem que: “O BSC, resumindo, é um sistema de medição do desempenho que possibilita:

1. Determinar a posição actual da empresa;
2. Comunicar a direcção ou o caminho;
3. Estimular a acção nas áreas mais importante;
4. Facilitar a aprendizagem;
5. Influenciar comportamentos.“

4. Metodologia

O negócio do Grupo V&V centraliza-se no sector alimentar, mais concretamente na comercialização de carnes. Tudo o que está ligado à sustentabilidade do negócio é uma questão emergente, para isso é necessário que o grupo obtenha uma evolução estratégica a todos os níveis.

A fim de avaliar quais os impactos estratégicos que emergem de uma aproximação à centralização logística do grupo V&V, pois o facto de este pretender aprofundar uma estratégia de baixo custo, tem necessariamente como consequência a centralização. Deste modo, foi efectuada uma pesquisa qualitativa de modo a dar resposta a tal questão.

Neste capítulo da dissertação, indico o caminho a ser seguido e qual a razão da sua escolha, sendo o mesmo identificado como um Projecto de Empresa, pois é realizado junto do grupo empresarial.

É assim fundamental apresentar o conceito de metodologia, caracterizado como um “conjunto de princípios e regras subjacentes a uma estrutura de pensamento ou processo de questionamento, tendo um carácter estratégico.”

O método é o caminho que leva à execução, ou seja, “ uma forma de proceder (um conjunto de procedimentos) que materializam a metodologia, i.e. a componente estratégica. (...) O método é um instrumento ou ferramenta de que a metodologia se serve para passar à prática.”

A metodologia é a estratégia, o método está incluído na metodologia utilizada, *in Carvalho, Materiais - Seminário de Investigação.*

A metodologia neste estudo segue um paradigma interpretativo, ou seja, o problema de investigação é do tipo interpretativo em que se tem a possibilidade de interpretar os resultados evidentes da realidade da empresa, uma natureza de realidade múltipla. Neste contexto, o investigador e os seus valores exercem influência no processo de investigação, pois conhecem a realidade inerente.

O método é a forma como se passa à prática. Pretendo utilizar um método qualitativo, fazendo um estudo compreensivo/interpretativo, composto por componentes qualitativas através de métodos de análise estratégica, não se equaciona fazer um estudo experimental, por esse motivo não se utiliza o método quantitativo.

Tal com referido anteriormente foi adoptado o método qualitativo, sendo que é um estudo qualitativo em que a realidade da organização é múltipla e subjectiva e advém de um caso particular para o geral. Constata-se que é um estudo em que está dependente de interpretações e de juízos de valor, contudo baseados na teoria, pois a esta permite compreender melhor os factos da realidade inerente à empresa.

No estudo qualitativo, o investigador está em total interacção com o objecto de estudo, podendo ir-se alterando ao longo do desenvolvimento da investigação e sendo verificável, forma de tornar o estudo preciso e fiável, pois o estudo é multifacetado.

Se o problema fosse do tipo positivista, seguia um método totalmente quantitativo, baseava-se no experimentalismo. Neste caso o investigador criava questionários, tornando-se um autor distanciado assumindo uma posição neutra, não podendo levar uma metodologia interpretativa, é uma realidade evidente.

O caso em estudo foi desenvolvido junto de um conjunto de empresas reais, o Grupo V&V. O paradigma de investigação é interpretativo pois o objecto do problema é analisar e conhecer a realidade do grupo e tentar compreendê-lo baseada sempre em estudos científicos.

Assim, é necessário o envolvimento na realidade do grupo, ou seja, presenciar os processos de trabalho, sendo que através da observação e análise dos dados que vão surgindo, traduzem-se em elementos essenciais ao desenvolvimento do estudo.

O paradigma/problema de investigação baseia-se, como referi na Reformulação Estratégica do Grupo V&V com vista a uma Estratégia de Aprofundamento de Baixo Custo, ou seja, ao Desenvolvimento Estratégico do Grupo Empresarial V&V.

Este paradigma exprime-se melhor através de uma questão de investigação, isto é, tendo como ponto de partida uma pergunta, a partir da qual o investigador tenta exprimir exactamente o que pretende saber e perceber melhor a organização. Assim, a criação de

uma questão de investigação tem de responder aos seguintes critérios: clareza, pertinência e exequibilidade.

É uma pergunta relevante, no sentido em que se pretende saber mais sobre o assunto e compreendê-lo, de forma a viabilizar a sua implementação e acção na realidade das empresas da melhor maneira possível.

Deste modo, a questão de investigação tem de ser precisa, realista, concisa, o mais materializada possível, ou seja, o mais objectiva possível, sendo pertinente e adequada à realidade da empresa. Quanto mais paradigmática e exequível for a questão, melhor tende a ser a resposta. O foco neste caso é fundamental. Esta também deve ser decomposta em várias sub-questões de investigação, que fundamentem os objectivos da investigação e a ter um acesso por fases ao resultado final.

Questão de Investigação:

- ⇒ Que impactos estratégicos emergem de uma aproximação à Centralização Logística do grupo V&V?

Sub-Questões de Investigação:

- ⇒ Identificar por meio de análise da envolvente, como o grupo empresarial se encontra no mercado, utilizando os modelos adequados para a análise;
- ⇒ Identificar através de uma análise interna da empresa, qual a posição estratégica que esta tem, perante análises críticas e modelos que possibilitam tal compreensão;
- ⇒ Formular a estratégia, ou a redefinição da mesma, com auxílio à definição pertinente da visão, missão, valores, goals, objectivos SMART, FCS, políticas face ao aprofundamento da sua estratégia de baixo custo;
- ⇒ Assegurar implementação e controlo estratégico, através de um instrumento de controlo estratégico, que possibilita um envolvimento de todo o grupo na formulação, implementação da estratégia, contudo neste caso, devido ao facto de

ser um projecto em construção, será efectuado numa vertente macroeconómica do controlo;

Por fim, concludo, focando a importância do paradigma de investigação e razão de ser do tipo interpretativo utilizando um método qualitativo, sendo que um Projecto de Empresa pode ter um problema de vários tipos de paradigmas tais como: positivista, interpretativo e híbrido.

5. Análise de Informação e Conclusões

5.1. Análise Ambiental

5.1.1. Análise PEST

Existem diversas variáveis que a organização não consegue controlar, sendo que o seu efeito na empresa é externo, ou seja, não consegue ser minorado nem evitado internamente. Esta análise é fundamental para o estudo destas variáveis, porque consegue demonstrar um estudo mais detalhado destas variáveis.

✓ Indicadores Politico-Legais

- ⇒ Instabilidade política
- ⇒ Constante aumento das políticas fiscais
- ⇒ Medidas de austeridade
- ⇒ Fraco desenvolvimento económico

✓ Indicadores Económicos

- ⇒ Baixo crescimento económico
- ⇒ Elevadas taxas de desemprego
- ⇒ Aumento do IVA em bens essenciais
- ⇒ Aumento de outros impostos
- ⇒ Aumento das taxas de juro
- ⇒ Baixo nível de confiança dos consumidores

✓ Indicadores Sociais

- ⇒ Movimentos na procura da sustentabilidade do ambiente
- ⇒ Preocupação com saúde e bem-estar (obesidade, doenças cardiovasculares)
- ⇒ Crise social (greves, manifestações sociais)
- ⇒ Propensão à mudança
- ⇒ Nível médio de educação mais elevado

✓ Indicadores Tecnológicos

- ⇒ Baixo investimento em investigação e desenvolvimento tecnológico
- ⇒ Tendência em substituir os recursos humanos por máquinas
- ⇒ Desenvolvimento das Tecnologias de informação para ambientes mais abertos e em conexão

5.1.2. Modelo das 5 Forças de Porter

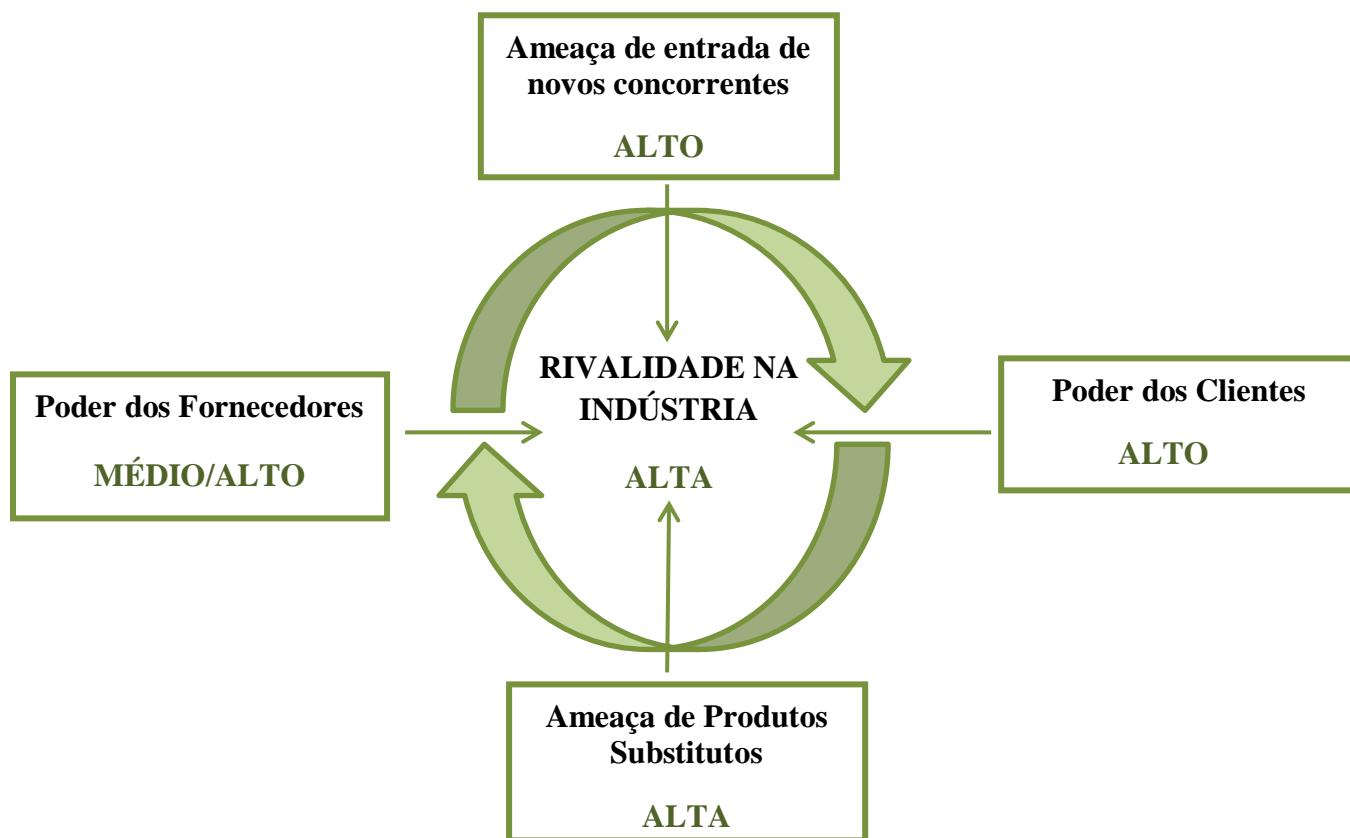
Carvalho e Filipe, 2006 remetem que “O modelo das cinco forças de Porter (1980) prescreve que a rivalidade entre empresas aumenta quando existem muitos concorrentes de dimensão semelhante, reduzindo crescimento do mercado, custos fixos e de stock relativamente elevados, produtos indiferenciados e facilidade em obter economias de gama (...), capacidade disponível difícil de aumentar a não ser por grandes saltos exigindo forte investimento, barreiras elevadas à saída da indústria, entre vários outros.”

Perante esta análise externa do grupo V&V, tendo como pressuposto que a atractividade de uma indústria a longo prazo resulta da acção conjunta de quatro factores, sendo estes a ameaça de entrada de novos concorrentes, o poder dos clientes, o poder dos fornecedores e a ameaça de produtos substitutos. Pode-se constatar, relativamente à indústria de carne, perante os quadros apresentados em anexo que existem neste caso:

- ⇒ Um elevado número de fornecedores a competir, o que por sua vez torna o custo de mudança baixo, facilitando a substituição destes fornecedores por outros.
- ⇒ Do mesmo modo que há um elevado número de fornecedores, também há um elevado número de clientes, sendo que os produtos provenientes desta indústria são bens essenciais.
- ⇒ Contudo, a concorrência é elevada, ou seja, ameaça de entrada de novos concorrentes é uma presença constante no mercado.
- ⇒ Desta forma, os clientes têm um elevado poder sobre a indústria, podendo optar por um produto mais barato e numa zona que lhe seja mais conveniente. Pois, estes produtos podem ser facilmente substituídos por outros com características semelhantes, obrigando a uma maior agressividade por parte dos fornecedores destes produtos.

- ⇒ Após a confirmação da enorme variedade de fornecedores e clientes presentes nesta indústria, conclui-se que a ameaça de entrada de novos competidores como já referido anteriormente é elevada, conduzindo a uma grande rivalidade dentro da indústria.

Figura 3 – Modelo das 5 Forças de Porter



Fonte: Autor

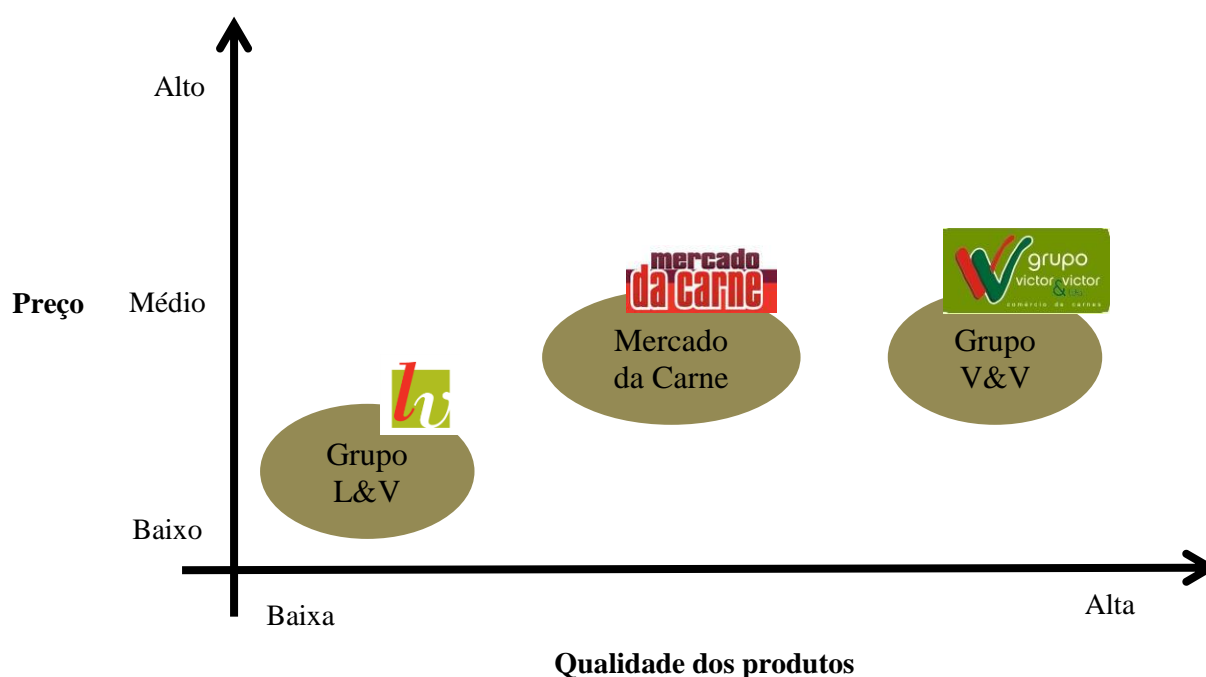
As barreiras à entrada estão relacionadas com a ameaça de potenciais competidores na indústria. Pode-se concluir que, tal como a ameaça de novos entrantes, a barreira à entrada de novos competidores é baixa, pois existem facilidades em termos legais bem como em termos de acesso aos recursos necessários.

Relativamente ao investimento inicial é considerado baixo comparativamente a outras indústrias. Desta forma, o negócio em causa é considerado de alto compromisso e baixo investimento.

5.1.3. Análise de Grupos Estratégicos

Este modelo de análise externa representa-se numa matriz de dupla entrada, onde se encontram empresas que desenvolvem estratégias equivalentes ao do grupo V&V, tendo à partida os mesmos recursos ao seu dispor. As duas variáveis seleccionadas para colocar na matriz são fulcrais para caracterizar as dimensões estratégicas do sector em que o grupo opera. Neste caso, será escolhido o preço e a qualidade dos produtos. Por fim, agrupa-se na matriz as empresas concorrentes de acordo, com a escala estabelecida.

Figura 4 – Grupos Estratégicos



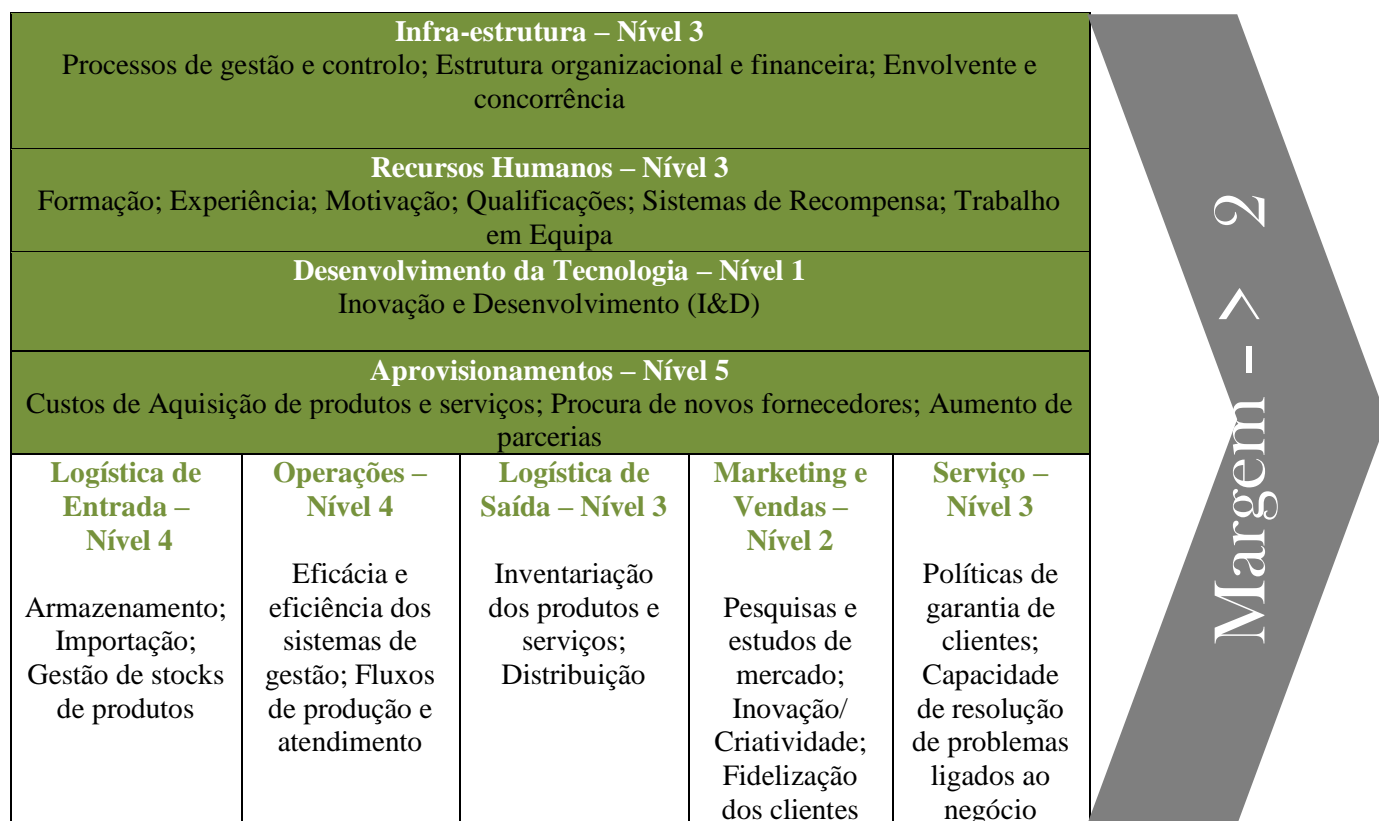
Fonte: Autor

Após a elaboração da matriz, verificamos que para a relação qualidade/preço, o grupo V&V é o que apresenta melhor posição. No sentido em que, a qualidade do produto/serviço é alta, pois efectivamente é uma preocupação constante do grupo e preço médio/baixo perante a qualidade que apresenta.

5.2. Análise da Empresa

5.2.1. Cadeia de Valor

Figura 5 – Análise da Cadeia Valor



Fonte: Autor

As actividades principais do modelo da cadeia de valor são as que estão directamente relacionadas com o negócio da empresa e as actividades de suporte são as que suportam as actividades básicas. Neste caso, para análise da cadeia de valor, apresenta-se um exemplo de uma das empresas do grupo V&V, a empresa MM Flamengo, sendo esta uma fonte geradora de valor, torna-se um bom exemplo para elaboração desta análise.

- ⇒ **Infra-estrutura:** A empresa MM Flamengo no mercado da comercialização de carne, é considerado uma das organizações mais inovadoras, havendo investimento na abertura da sua loja e materiais para a produção. Tem uma concorrência elevada, ao nível deste conceito de negócio, destacando-se no

entanto de forma positiva no mercado, devido à sua qualidade de produtos e à relação preço/qualidade.

A esta actividade atribui-se um nível 3, sendo que é uma empresa que se encontra em permanente investimento ao longo dos anos, de forma a melhorar as condições de trabalho, e assim tendo um peso elevado na agregação de valor para o cliente final.

- ⇒ **Gestão de Recursos Humanos:** Nesta empresa existe uma preocupação com a formação dos seus colaboradores, a exigência na selecção dos mesmos, a delegação de diversas tarefas ao pormenor, colaboradores com responsabilidade na relação com o cliente, colaboradores experientes. A GRH é desta forma, uma actividade que apresenta custos relevantes para a empresa, pois é essencialmente nesta actividade que esta aposta no seu quotidiano, de maneira a que haja um aumento do desempenho do grupo, sendo atribuído um nível 3.
- ⇒ **Desenvolvimento da Tecnologia:** Esta actividade de suporte pode-se afirmar que não é um factor-chave para a cadeia de valor da empresa MM Flamenga, pelo facto de que é uma actividade que não apresenta grandes custos para a empresa, pois o grupo apenas tem custos com tecnologia relativamente ao software de gestão, que utiliza na produção, venda, etc. e ainda na utilização serviços externos para a criação de um site, que ajudam na divulgação do grupo. Deste modo, é-lhe atribuído um nível 1.
- ⇒ **Aprovisionamentos:** Relativamente ao procurement, a empresa tem custos ligados ao abastecimento de produtos para a comercialização, procura de novos fornecedores, não havendo grande dependência destes, pois é um mercado onde existe uma grande oferta. Assim, é atribuído aos aprovisionamentos um nível 5, pois é nesta actividade principal que a empresa tem custos mais elevados, ao nível do seu abastecimento, de modo a prestar um serviço de qualidade aos seus clientes, garantindo a sua satisfação/fidelização.
- ⇒ **Logística de Entrada:** Esta actividade está ligada às operações relativas à armazenagem de produtos e à sua gestão de stocks, onde são armazenados, dependendo de quantidades transaccionadas, etc. No caso deste grupo

empresarial, tem elevados custos com armazenamento dos seus produtos quer seja em camaras frigorificas quer em armazéns situados em diversos sítios na zona da Grande Lisboa, daí a ser-lhe atribuído um nível 4.

- ⇒ **Operações:** Esta actividade é uma das que contribui mais para a criação de valor de uma organização, pois é com base nestas que se constata a eficiência e eficácia de uma organização. Nesta empresa, é efectivamente a actividade que representa maiores custos, pois nesta estão incluídas a chegada dos produtos ao seu local de venda, o seu retalho, sendo estas das áreas mais dispendiosas do grupo. Daí a emergência de uma estratégia de aprofundamento de baixo custo de modo, a haver uma centralização de operações, e alcançar uma redução de custos de modo a ter melhores condições de venda que a concorrência. É assim atribuído um nível 4.

- ⇒ **Logística de Saída:** Relativamente à logística out, pode-se dizer que esta actividade está ligada à saída de produtos, à distribuição, e à inventariação que é efectuada depois da venda dos mesmos. Estas actividades são diferentes em termos de custos, enquanto a inventariação não é uma actividade que representa grandes custos, já a distribuição é das áreas que representa maiores custos quer para a MM Flamengo em concreto, quer para o grupo todo, pois é uma operação dispendiosa sendo que o grupo proporciona a venda ao domicílio, atribuindo-lhe um nível 3.

- ⇒ **Marketing e Vendas:** O grupo V&V (no seu conjunto de lojas) como já referido anteriormente tem uma elevada fidelização e confiança por parte dos clientes, devido à boa gestão da relação com os mesmos. Tal situação engloba todas as empresas do grupo. Existe uma preocupação constante do grupo em estar de acordo com as tendências do mercado, no entanto não existe uma elevada aposta em marketing, pois o conceito de negócio (lojas de rua da Grande Lisboa) é difundido através de flyers, de campanhas de promoção semanais, de sites oficiais, do ambiente das lojas, mas essencialmente do “*Word of Mouth*”. Contudo, esta actividade ainda representa alguns custos para a empresa, daí a ser-lhe atribuído o nível 2.

- ⇒ **Serviço:** Para a empresa no que diz respeito ao serviço, esta é actividade de suporte que é representativa para a empresa sendo-lhe atribuída um nível 3. Tendo em conta, que esta é uma empresa que aposta no serviço como garantia do seu negócio, procurando responder da melhor forma possível a qualquer tipo de reclamação ou desconformidade, solucionando-as usando o “*Just say yes*”.

Relativamente à análise da cadeia de valor de uma forma global, pode-se retirar que as actividades que revelam mais custos para a MM Flamengo, são as de *procurement*, operações, logística de entrada e recursos humanos.

Prende-se com esta análise demonstrar, que com a viabilização de um armazém central logística a empresa e o grupo num todo iria ter uma redução dos custos de operações e de recursos humanos e um aumento da margem. E por sua vez, alcançar custos mais baixos na compra dos produtos.

Foi atribuída uma escala de Likert, para efectuar a análise em que:

- ⇒ 1 – A actividade não apresenta custos relevantes para a empresa;
⇒ 5 – A actividade representa custos elevados para a empresa;

As rubricas relativas à empresa MM Flamengo que se encontram no Anexo 2, não possibilitam uma análise adequada à realidade da empresa.

5.2.2. 7'S's McKinsey

Este modelo diz respeito à análise interna da empresa, é essencial para o estudo de uma organização, pois proporciona informação fundamental e de forma sucinta. Com esta análise temos como a empresa se organiza. O modelo dos 7'S estuda a Estrutura, a Estratégia, os Procedimentos, os Colaboradores e as suas Aptidões, o Estilo de gestão adoptado na organização, os Valores Partilhados e essencialmente consegue estudar a organização como um todo. O modelo está dividido em *Hard e Soft Skills*.

Soft

Strategy

- ⇒ Estratégia baseada no baixo custo e na melhoria de produtividade;
- ⇒ Procura de preços competitivos para actuar no mercado;
- ⇒ Procura da sustentabilidade do negócio;
- ⇒ Consequência da estratégia: centralização do retalho;

Systems

- ⇒ Utilização dos sistemas de informação ArtSoft e Sage;
- ⇒ Oferta de produtos ligados ao sector terciário: comercialização;

Structure

- ⇒ Estrutura de integração vertical;
- ⇒ Grupo composto por vários locais de comércio;
- ⇒ Aposta numa cultura organizacional da relação de confiança, seja com colaboradores seja com consumidores;
- ⇒ Pouca amplitude de controlo, apesar da comunicação ser eficiente entre membros e lojas do grupo;

Hard

Skills

- ⇒ Aumento do potencial nas áreas de marketing e publicidade;
- ⇒ Crescimento da área de produtos e armazenamento em cada posto de venda ao público;
- ⇒ Colaboradores com muitos anos de experiência, focados na qualidade de serviço/satisfação do cliente.
- ⇒ Expectativas relativas ao avanço dos sistemas de informação no grupo, ao crescimento de armazenamento;

Staff

- ⇒ Grupo com mais de 110 profissionais que possuem competências adequadas para a função que desempenham, tendo certificações técnicas do sector que o comprovam;
- ⇒ Profissionais com vários anos de experiência na área do comércio e na venda ao público;
- ⇒ No recrutamento, aprendizes são seguidos por colaboradores com mais anos de experiência fornecendo-lhe formação e qualificação;

Style

- ⇒ Estrutura com uma gestão descentralizada, cada unidade de comércio exerce a sua própria gestão;
- ⇒ Estrutura fortalecida com base nos princípios: qualidade de serviço e satisfação do cliente.

Valores Partilhados:

Ambição; Confiança; Verdade; Compromisso;

Respeito; Empenho; Organização

5.2.3. 7 P's de Booms e Bitner

Este modelo aborda a análise interna da organização, mais concretamente a Estrutura, a Cultura e os Recursos.

Processes: Distribuição directa dos fornecedores para cada unidade de comércio, ou seja, não existe uma centralização da recepção e do armazenamento dos produtos,

havendo por vezes desvantagens neste processo. E de cada posto de venda directamente para os consumidores finais. A venda é feita através de lojas de rua, de comércio de balcão.

Physical Evidence: Contacto físico e directo com os clientes, a principal função de cada colaborador é cativar o cliente, oferecendo-lhe qualidade de serviço e qualidade nos produtos que compra, sendo simpáticos e interessados, o ambiente das lojas é agradável e propício ao consumo.

Place: Distribuição directa dos produtos para o consumidor final através de 8 lojas situadas na zona da Grande Lisboa e arredores, lojas de rua, da confiança do consumidor.

Promotion: Existe algum investimento em comunicação através das diversas fontes tais como: *flyers*, campanhas de promoção semanais, sites oficiais, ambiente das lojas, contudo a aposta principal é no “*word of mouth*” que é fundamental para o negócio.

Product: Grupo associado à comercialização de carne e derivados, com diversas variedades de produtos.

Price: Preço médio neste negócio é muito variado, pois varia muito de produto para produto, de variedade de carne, entre outros aspectos.

People: 115 colaboradores nas 8 lojas, vários gerentes de loja, 2 sócios principais, e depois mais um socio em cada uma das 5 lojas restantes, 2 distribuidores por loja, e um distribuidor principal.

5.3. Análise Interna/Externa

5.3.1. Análise SWOT dinâmica

A análise SWOT pode ser considerada como uma das análises mais completas que existe, sendo que esta permite uma visão interna e externa da empresa/grupo empresarial em questão, os seus prós e contras quer externos quer internos.

Neste caso sendo uma análise qualificada junta-se os Desafios/Apostas que advém de uma combinação entre as oportunidades e os pontos fortes; as Restrições que advém da junção das Oportunidades com os Pontos Fracos; os Riscos que são a vertente mais negativa pois combinam pontos fracos e ameaças; e por fim os Avisos que são derivados dos pontos fortes e das ameaças.

Ameaças

- ⇒ Crise Financeira decorrente da situação do país - (1A);
- ⇒ Aumento de concorrência fácil - (2A);
- ⇒ Elevado aumento de inovação tecnológica (máquinas) - (3A);
- ⇒ Aumento da dívida pública - (4A);
- ⇒ Condições económicas adversas - (5A);

Oportunidades

- ⇒ Aumento da cadeia de lojas - (1O);
- ⇒ Abertura de um armazém central (centralização logística) - (2O);
- ⇒ Aumento dos produtos e seus derivados - (3O);
- ⇒ Meios de comunicação que proporcionam o aumento de ligação entre clientes e a empresa - (4O);
- ⇒ Introdução de mecanismos operacionais que facilitam a gestão de stocks do grupo - (5O);
- ⇒ Desenvolvimento de sinergias com fornecedores – (6O);
- ⇒ Abertura para novos projectos - (7O);

Pontos Fortes

- ⇒ Reconhecimento do grupo V&V no mercado da comercialização de carne - (1F);
- ⇒ Reformulação da estratégia - (2F);
- ⇒ Grupo proporciona uma variedade de produtos e seus derivados, de qualidade total - (3F);
- ⇒ Grupo de raízes familiares - (4F);
- ⇒ Melhoria contínua dos processos de trabalho, relativamente à área de segurança e qualidade de operações - (5F);
- ⇒ Crescimento das vendas - (6F);
- ⇒ Vasta experiência na área de negócio em que actua (36 anos) - (7F);
- ⇒ Colaboradores com qualificações adequadas - (8F);
- ⇒ Localização dos pontos de venda - (9F);

Pontos Fracos

- ⇒ Elevados custos subjacentes às operações - (1FR);
- ⇒ Elevados custos directamente ligados aos recursos humanos (remuneração, sistemas de saúde, transporte) - (2FR);
- ⇒ Custos elevados com transportes e distribuição dos produtos - (3FR);
- ⇒ Custos elevados com armazenamento de produtos e gestão de stocks (serviços externos ao grupo) - (4FR);

Desafios/Apostas

- ⇒ Aposta na obtenção constante da qualidade dos produtos e satisfação dos clientes – (3O+8F);
- ⇒ Aposta na contenção de custos (2O+2F);
- ⇒ Alargamento da quota de mercado, através do aumento de vendas (1O+6F);
- ⇒ Desenvolvimento de uma estratégia de aprofundamento de baixo custo (2O+5F);
- ⇒ Aposta em comunicação e marketing (4O+7F);

Restrições

- ⇒ Políticas de contenção de custos adoptadas pela generalidade das empresas que conduziram ao adiamento de investimentos (1O+2FR);

- ⇒ Diminuição de investimentos relativos a sistemas de gestão de stocks e armazenagem (7O+4FR);

Riscos

- ⇒ Aumento dos custos de financiamento junto das entidades bancárias (1A+2FR);
- ⇒ Possibilidade do aumento da dívida e juntamente repercussões no negócio, devido à situação em que o país vive (4A+3FR);
- ⇒ Risco da abertura de lojas por parte da concorrência (2A+1FR);

Avisos

- ⇒ Aumento do custo dos produtos, mesmo assim que prevaleça a qualidade dos produtos (1A+3F);
- ⇒ Substituição de alguns colaboradores, eventualmente por maquinaria (3A+8F);
- ⇒ O facto de ser um grupo com vasta experiência no negócio, 36 anos, tem de estar a atento à concorrência fácil, sendo que o mercado é propício, inexistência de barreiras à entrada (2A+7F).

5.3.2. Matriz Ansoff


Relativamente a estratégias de crescimento, não se pode deixar de referir a matriz de Igor Ansoff, matriz produtos e mercados. (Teixeira, 2005)

Este é um modelo de análise que está subjacente uma análise externa da envolvente e uma análise interna do grupo. O grupo V&V segue uma estratégia de penetração de mercado, sendo que actua em mercados actuais com produtos actuais.

Esta posição estratégica do grupo detém domínios definidos de produtos e mercados, o objectivo principal é manter a estratégia “defendendo-se” da concorrência, a criação de valor advém de uma melhor defesa do seu mercado que a concorrência.

Na matriz seguinte está representado a posição estratégica do grupo.

Figura 6 – Matriz Produtos/Mercados (Igor Ansoff)

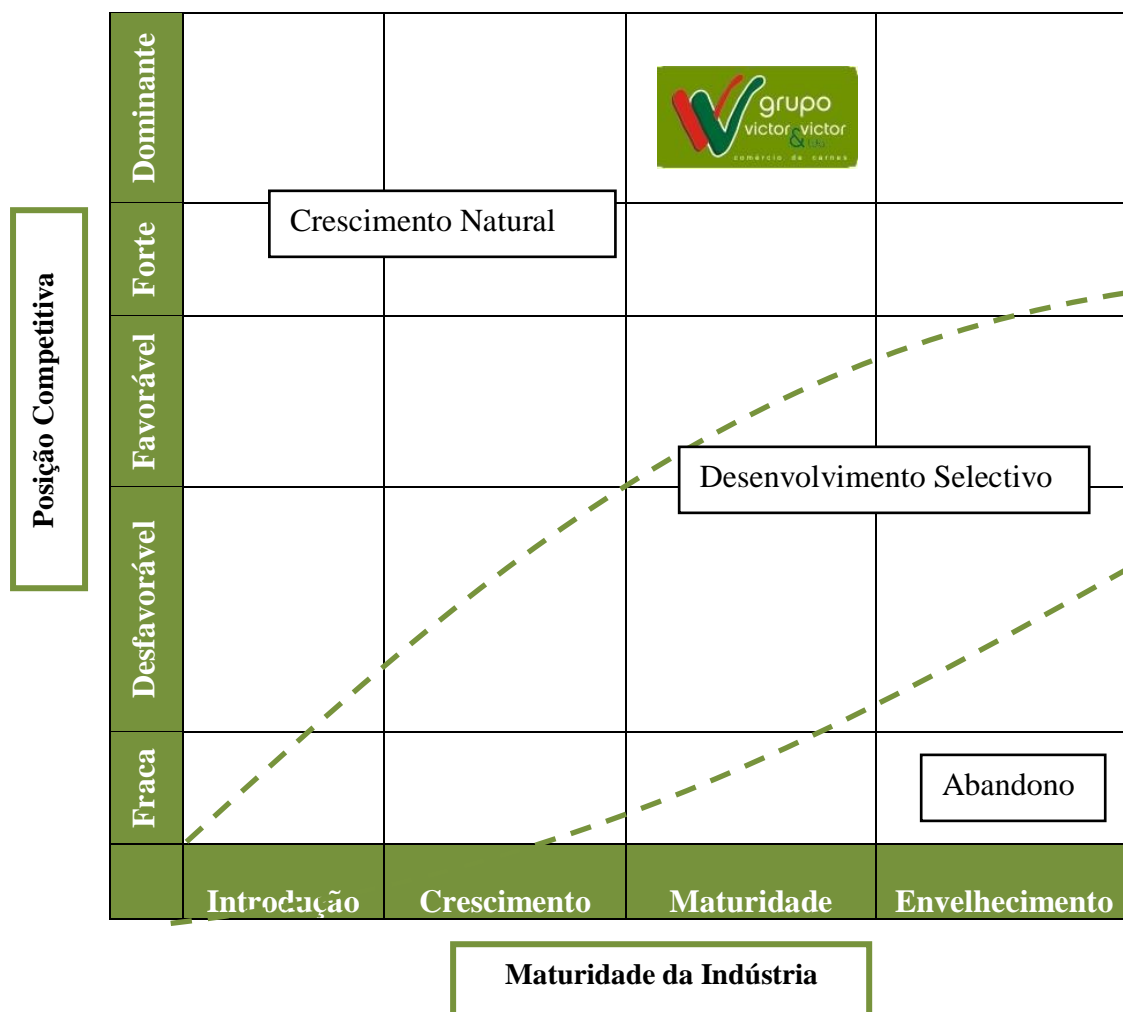
		Produtos	
		Actuais	Novos
Mercado	Actual		
	Novo		

Fonte: Autor

Perante Teixeira, 2005 as acções principais desta estratégia são: aumento do consumo dos clientes existentes, atracção de novos clientes para os seus produtos, e por conseguinte atracção de clientes dos seus concorrentes. Ou seja, o crescimento do volume de negócio nos mercados e produtos actuais, aumentando a utilização e conquistando a quota.

5.3.3. Matriz A.D.Little

Figura 7 – Matriz A.D.Little



Fonte: Autor

Perante Freire (2008), este modelo torna-se um dos modelos mais realistas, pois considera que os diversos concorrentes num mesmo negócio tendem a adoptar orientações estratégicas distintas.

O modelo pretende combinar o ciclo de vida da indústria com a posição competitiva das empresas, na figura anterior desenvolvida estão expressas as diferentes posições competitivas de uma empresa (dominante, forte, favorável, desfavorável e fraca) com as quatro fases vitais tanto para a indústria como para a empresa (introdução, crescimento,

maturidade e declínio). Esta matriz tem como principal objectivo avaliar a posição estratégica da empresa e o seu potencial de crescimento. (Dias, 2011)

No caso do grupo V&V, perante a análise da matriz A.D. Little este encontra-se numa fase de maturidade e com uma posição competitiva dominante. Conclui-se, através do cruzamento destas que a empresa segue uma estratégia de crescimento natural, em que é uma fase de crescimento com a indústria.

Perante Carvalho e Filipe, 2006 estas empresas que se encontram neste quadrante são:

- ⇒ Defendem a sua posição no mercado;
- ⇒ Aumentam a importância do custo;
- ⇒ Agem ofensivamente.

Todas estas características correspondem ao grupo em estudo, desde o seu crescimento que tem sido notório ao longo dos anos com abertura de novas lojas, a liderança de custo que é uma das suas principais características no mercado da comercialização da carne e com vista ainda a um aprofundamento deste através de uma aposta em economias de escala, defendem a sua quota de mercado e a sua actuação no mercado é ofensiva através de uma penetração de vendas.

5.3.4. Matriz GE/McKinsey

A matriz GE/McKinsey, perante Dias (2011): “Criada pela General Electric como intuito de resolver as limitações das anteriores, (...). Em contraste com a BCG esta matriz apresenta mais elementos nos seus dois principais factores do que a taxa de crescimento do negócio e a quota de mercado relativa.”

De modo a identificar o posicionamento actual do grupo V&V e indicar uma sugestão do percurso a seguir, a matriz GE/McKinsey permite conjugar as forças das unidades de negócio com a atractividade da indústria.

Para isso é necessário classificar perante um conjunto de variáveis as forças de negócio e a atractividade da indústria. No caso do grupo V&V este possui apenas uma unidade de negócio, ou seja, é um agregado em que está incluído todo o seu negócio de comercialização de carne.

Classificação destes dois critérios de análise, é efectuada consoante a determinação de algumas variáveis. No caso da força competitiva do negócio, esta foi classificada numa escala de 1 a 9, perante a localização das lojas, a qualidade dos produtos que apresenta e os preços competitivos que são praticados neste negócio.

Tabela 3 – Cálculo da Força Competitiva do Negócio

SBU (negócio da comercialização de carne)	Força Competitiva	Ponderação	Classificação	Resultado
	Localização das Lojas	30%	6	1,8
	Qualidade dos produtos	35%	8	2,8
	Preços Competitivos	35%	9	3,15
	Total	100%	-	7,75

Fonte: Autor

Para o cálculo de cada uma das ponderações é decidido que no total das 3 variáveis correspondentes à força competitiva do negócio tinham 100%, para isso foram-lhe atribuídas diferentes pesos perante a sua importância para a força, e o mesmo se reflecte no critério da atractividade da indústria. A cada variável atribui-se uma ponderação e de seguida, uma classificação.

Foi utilizada a seguinte classificação para a avaliação dos critérios da força da unidade de negócio e da atractividade da indústria:

- ⇒ 0-3 – Fraca
- ⇒ 0-6 – Média
- ⇒ 6-9 – Forte

Relativamente à atractividade da indústria, as variáveis que a classificaram foram a taxa de crescimento no mercado, o número de concorrentes com quem disputa o mercado e a margem de rentabilidade do negócio.

Tabela 4 – Cálculo da atractividade da indústria

SBU (negócio da comercialização de carne)	Atractividade da Indústria	Ponderação	Classificação	Resultado
	Taxa de Crescimento no mercado	20%	6	1,2
	Nº Competidores	50%	8	4
	Margem de Rentabilidade	30%	7	2,1
	Total	100%		7,3

Fonte: Autor

Como já referido anteriormente, este modelo é fundamental na medida em que conjuga uma análise externa e interna do grupo, pois conjugando a atractividade da indústria que é uma análise externa com a força do negócio que se classifica como análise interna. Daí a importância que este tem para a análise, mas também para abertura do caminho da formulação da estratégia da empresa.

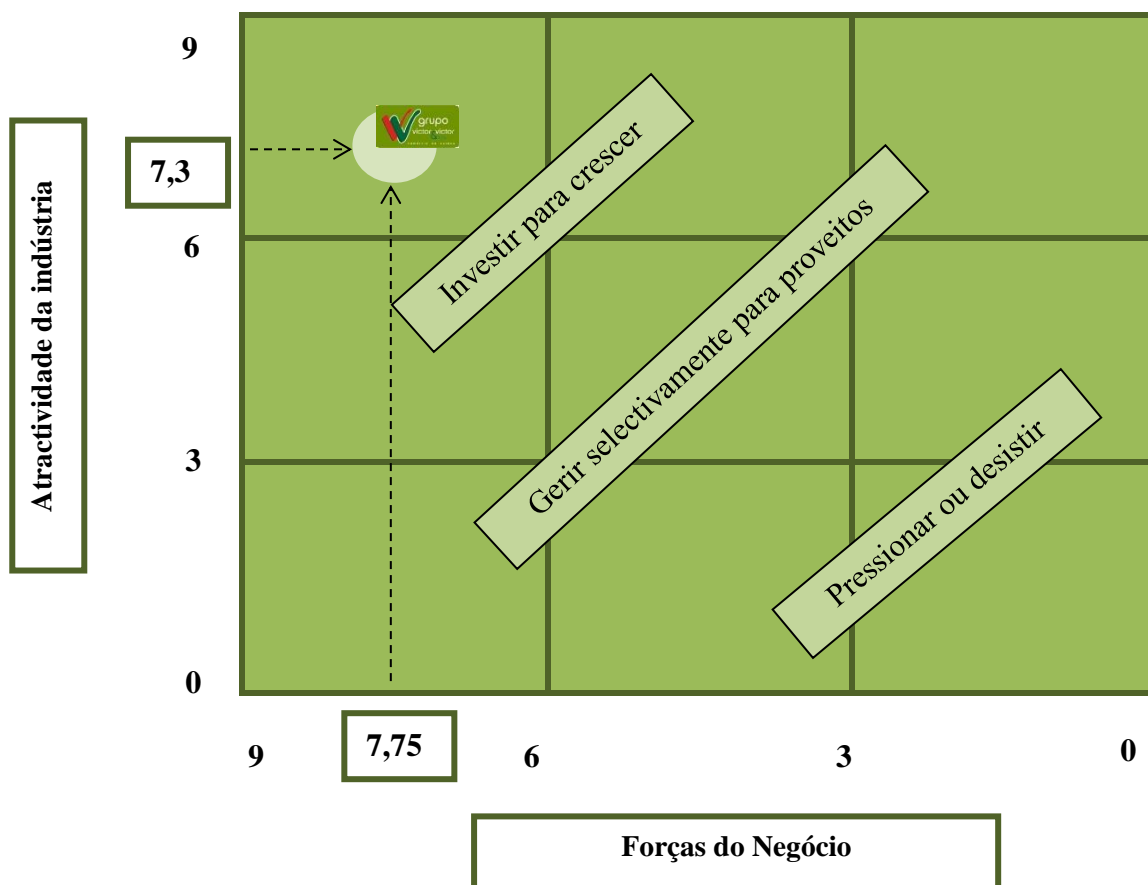
Após a análise ponderada dos critérios, retira-se que a atractividade da indústria é de 7,3 e a força do negócio de 7,75. Através da conjugação/cruzamento destes dois valores, verifica-se que movimentos o grupo deve levar a cabo perante o quadrante em que se encontra, neste caso é a procura de domínio através da penetração de mercado, crescer cada vez mais e maximizar o seu investimento. (Carvalho e Filipe,2006)

Para atingir os seus objectivos, sendo que se encontra numa fase de maturidade no mercado, deve seguir a sua estratégia de crescimento “investir para crescer”, reforçando

a abertura de lojas. Sendo que, o mercado da comercialização da carne é um sector com diversos competidores, é fundamental expandir as vendas, de forma a aumentar a quota de mercado

O posicionamento é fulcral para esta análise, contudo análise do círculo também, em que reflecte a quota de mercado. Porém neste caso, aparentemente não se conhece qual a quota de mercado do grupo V&V, nem dos restantes concorrentes.

Figura 8 – Matriz GE/McKinsey



Fonte: Autor

6. Formulação da Estratégia

6.1. Visão

- ⇒ Deve ser de longo prazo, explícita, inspiradora e impulsionador, estar alinhada com os valores centrais da organização, confrontar os padrões actuais e proporcionar à organização uma focalização e um alinhamento.

“ Ser reconhecido como um dos maiores grupos a actuar no mercado da comercialização de carne a nível nacional com qualidade e baixo custo, proporcionando a maior criação de valor para o grupo empresarial.”

6.2. Missão

- ⇒ Deve estar orientada para o mercado, ser realista, contextualizada ao mercado e à envolvente e ter um sentido amplo abrangente de forma a maximizar a conjugação dos esforços. Visa distinguir uma organização das demais, através da identificação da sua actividade, evidenciando os produtos oferecidos e os mercados alvo.

“Proporcionar a melhor oferta de carne nacional e seus derivados juntamente com uma óptima qualidade de serviço a preços relativamente baixos, sendo uma oferta exclusiva para os clientes. Tudo isto, em espaços atractivos na zona da Grande Lisboa, onde combina uma relação de confiança com os clientes, lembrando as típicas lojas de bairro do comércio tradicional.”

6.3. Valores

- ⇒ Expressam o que é desejado como benéfico para o bom funcionamento de um grupo empresarial, forma como proceder, pensar e sentir.

“ **Empenho**, Compromisso, **Verdade**, Confiança, **Ambição**,
Eficiência, **Respeito**, Organização ”

6.4. Goals

- ⇒ Pilares de sustentação de um grupo empresarial, que se define a estrutura interna do grupo empresarial, identificando os seus potenciais.

- ✓ Reformulação da estratégia competitiva do grupo V&V;
- ✓ Definição de uma estratégia de médio/longo prazo de forma a continuar a ser um grupo reconhecido no mercado da comercialização de carne;
- ✓ Estratégia de aprofundamento de baixo custo com vista à centralização logística do grupo V&V;
- ✓ Criação de um armazém central;
- ✓ Potenciar o crescimento e sustentabilidade do negócio do grupo;
- ✓ Potenciar o crescimento da rentabilidade das operações do grupo, desde o retalho à distribuição;
- ✓ Consolidação da satisfação dos clientes, através da gestão da relação com os mesmos, fidelizando-os o mais possível, satisfazendo as suas necessidades;
- ✓ Prossecução do investimento na centralização logística, apostando confiantemente neste novo projecto e nesta nova estrutura organizacional;
- ✓ Optimização dos custos da relação estrutura-estratégia, havendo uma prossecução de uma política de optimização de custos de estrutura, nunca afectando a capacidade de desenvolvimento do negócio;
- ✓ Melhoria do desempenho financeiro do grupo empresarial num todo.

6.5.Objectivos SMART

⇒ Não podem ser vagos ou mal enunciados, de modo a que não sejam mal interpretados e não provoquem problemas de implementação da estratégia e no controlo da mesma.

- ✓ Diminuição em 20% dos recursos humanos em cada posto de venda do grupo, no ano seguinte;
- ✓ Deslocação de 10% dos colaboradores das lojas para o armazém central, em 2014;
- ✓ Diminuição dos custos de armazenagem e de gestão de stocks em 50%, neste presente ano em meados de Setembro;
- ✓ No ano 2014, diminuição dos custos de distribuição através da centralização logística, onde é efectuada a recepção de produtos para todo o grupo;
- ✓ Aumento de parcerias com fornecedores de confiança em 10%, em 2014;
- ✓ Aposta num processo de formação dos colaboradores em 25% da actividade do grupo, em 2015;
- ✓ Investimento de 50% em câmaras frigoríficas e em material tecnológico, para equipar da melhor forma o armazém central, no ano 2014;
- ✓ Aumento do volume de negócios em 5% no próximo ano;

6.6. Factores Críticos de Sucesso

⇒ São externos ao grupo empresarial, podem ser definidos como aquilo que é inequivocamente valorizado pelo mercado, e ao mesmo tempo, que permite um destaque significativo perante a concorrência, pelo que o grupo empresarial que actua no mercado no sentido de os alcançar terá maior probabilidade de sobrevivência. Resultam pelo que é mais valorizado no mercado, e pelo qual os clientes estão dispostos a pagar um valor acrescentado.

Empresa:

- ✓ Aposta numa relação de empresa vs. clientes duradoura e em sentido com as necessidades dos clientes;
- ✓ Procura constante de apresentar sempre produtos da melhor qualidade ao melhor preço (promoções semanais, mensais);
- ✓ Carne de produção própria e nacional;
- ✓ Está no mercado da comercialização da carne à 36 anos, tem experiência no negócio e com trabalhadores competentes;
- ✓ 8 Locais de comércio, todos situados em zonas de bairros (familiares), de bom ambiente, procurando e incentivando sempre o crescimento do comércio tradicional;
- ✓ Inovação e desenvolvimento tecnológico das plataformas de gestão dos processos de negócio.

Indústria:

- ✓ Aposta na promoção da produção da carne nacional;
- ✓ Facilidade de acesso aos produtores de origem;
- ✓ Localização;
- ✓ Redução da dependência dos mercados externos, ao longo dos anos;
- ✓ Aposta em medidas de gestão e sustentabilidade ambiental;

6.7. Políticas

⇒ São linhas de orientação estratégica, que ajudam no processo de decisão da empresa e também no processo de escolha das melhores opções para a sustentabilidade do negócio do grupo empresarial.

- ✓ Aposta numa estratégia de aprofundamento de baixo de custo, o facto de o grupo querer alcançar uma estratégia competitiva de ainda mais baixo custo, tem como consequência a centralização logística;
- ✓ Empresa sempre esteve integrada verticalmente, mas enquanto antes a distribuição dos produtos era efectuada directamente para cada uma das 8 lojas, na fase do retalho o objectivo é criar um armazém onde é efectuada toda a recepção dos produtos, e de seguida o próprio grupo criará a sua própria distribuição para as lojas;
- ✓ Ter como prioridade uma redução dos custos de operações e de recursos e desta forma, um aumento da margem global;
- ✓ Alcançar economias de escala com aprofundamento da estratégia de baixo custo (menos custos, alcance de melhores preços, pois compra-se em quantidade e não individualmente para cada loja);

6.8. Opções Estratégicas

⇒ São as opções que uma empresa pode adoptar estrategicamente perante o seu negócio e a indústria que apresenta, de modo a atingir a sua visão, missão, objectivos, valores e responder da melhor forma possível ao mercado e às expectativas do mesmo.

✓ Estratégia Competitiva – Estratégia de Baixo Custo

O grupo V&V segue uma estratégia de negócio de baixo custo, neste caso a viabilização de um aprofundamento da estratégia de baixo custo, devido à centralização logística que está ser efectuada, de forma a alcançar uma vantagem competitiva através dos custos reduzidos.

✓ Posicionamento Estratégico – Líder

Relativamente ao posicionamento do negócio é líder, devido ao foco que tem na expansão, no crescimento no mercado, o facto como proteger a quota de mercado e como a aumentar. Tendo uma posição de defesa constante. Sendo este grupo líder, pode-se considerar nesta indústria também outros dois líderes de mercado (L&V e Mercado da Carne), os seus dois principais concorrentes/competidores.

✓ Estratégia Direccional – Estratégia de Crescimento

Perante, as posições estratégicas anteriores, este grupo segue efectivamente uma estratégia de crescimento, neste caso de concentração (integração vertical).

7. Implementação e Controlo Estratégico

7.1. BSC (Balance Score Card)

Na fase da implementação e controlo da estratégia é fundamental o apoio de um modelo que facilite o trabalho quer dos gestores quer dos sócios/accionistas, na avaliação dos resultados e do desempenho do grupo.

Contudo sendo que, a estratégia ainda está em construção não sendo ainda um caso efectivamente real, serão elaborados quatro cartões macro para accionista/sócio, para o mercado, para os fornecedores e para a avaliação de custos com vista ao aprofundamento da estratégia de baixo custo, como consequência a criação de um novo armazém central.

Título de Medida	Avaliação do Mercado
Propósito	Importante para o reconhecimento que o mercado retira do grupo empresarial V&V
Relacionado com	Necessidade de aumentar o número de clientes sempre com a melhor satisfação dos mesmos, tendo maior oferta de produtos com melhores preços
Target	Aumento de clientes satisfeitos (com produtos/serviço prestado) em 20% no próximo ano
Fórmula	(Número de clientes satisfeitos/número de todos os clientes) *100
Frequência	A ser medido e revisto mensalmente
Quem mede?	Departamento Comercial
Origem dos Dados?	Demonstrações Financeiras
Quem faz o uso da medida	Todos os departamentos
O que fazem?	Avaliam a evolução da satisfação do cliente e posicionamento dos concorrentes face ao grupo
Notas e comentários	

O aprofundamento estratégico do grupo V&V com vista à centralização logística

Título de Medida	Avaliação do Accionista/Sócio
Propósito	Importante para aumento da rendabilidade, para o crescimento do grupo empresarial
Relacionado com	Necessidade de aumentar lucros
Target	Aumentar o volume de negócios em pelo menos 15% no próximo ano
Fórmula	$(\text{Valor do acréscimo do volume de negócios no ano } n+1 - \text{Valor do volume de negócios no ano } n) / \text{Valor do volume de negócios no ano } n) * 100$
Frequência	A ser medido e revisto mensalmente
Quem mede?	Departamento Financeiro
Origem dos Dados?	Demonstrações Financeiras
Quem faz o uso da medida	Departamento Comercial e Financeiro
O que fazem?	Avaliam o aumento ou diminuição da rendabilidade do grupo empresarial perante o volume de negócios apresentado
Notas e comentários	

Título de Medida	Novo Armazém Central
Propósito	Importante para a redução de custos operacionais, de recursos, de distribuição
Relacionado com	A necessidade de reduzir custos, de modo a proporcionar uma maior criação de valor quer para o cliente quer para o grupo empresarial
Target	Aposta no processo de centralização num valor igual ou superior a 50% da actividade do grupo
Fórmula	$(\text{Custos processados centralmente} / \text{Custos totais do grupo}) * 100$
Frequência	A ser medido e revisto semanalmente
Quem mede?	Departamento Financeiro
Origem dos Dados?	Demonstrações Financeiras
Quem faz o uso da medida	Todos os departamentos
O que fazem?	Avaliam quais os benefícios que a o grupo empresarial retira ao

O aprofundamento estratégico do grupo V&V com vista à centralização logística

	nível dos custos com a centralização logística
Notas e comentários	

Título de Medida	Parcerias com Fornecedores Directos
Propósito	Importante para o aumento de cooperação entre o grupo empresarial e os fornecedores directos antes da fase de retalho e assim alcançar sinergias de negócio
Relacionado com	Necessidade de aumentar o número de fornecedores directos, tendo maior oferta, e por sua vez parcerias com os melhores, não havendo intermediários
Target	Aumento de parcerias com os fornecedores directos sem intermediários de retalho num valor igual ou superior a 40%
Fórmula	$(\text{Valor de compras a fornecedores directos no ano } n+1 - \text{Valor de compras a fornecedores directos no ano } n) / \text{Valor total de compras a fornecedores directos no ano } n) * 100$
Frequência	A ser medido e revisto mensalmente
Quem mede?	Departamento Comercial
Origem dos Dados?	Demonstrações Financeiras
Quem faz o uso da medida	Todos os departamentos
O que fazem?	Avaliam quais as melhores parcerias com fornecedores a optar para cada produto, tentando ir directamente ao produtor e nunca aos intermediários de negócio, sendo que com a construção do armazém central, irá comprar-se em quantidade e preço
Notas e comentários	

8. Conclusão e Formas de Implementação

O presente trabalho teve como objectivo principal, um estudo na área do desenvolvimento estratégico. Mesmo tratando-se de um grupo empresarial de longa data, relativamente a este ponto, carecia de certa forma.

A necessidade surgiu, quando ao longo dos anos com a abertura das lojas, o consequente aumento de vendas, e por sua vez o crescimento da quota de mercado, levaram a implicações diferentes que antes não eram expectáveis pelo grupo.

Tendo como referência as características de negócio atrás indicadas e com vista à manutenção e possível aumento da rentabilidade, foi sugerido um projecto que o Grupo ambiciona concretizar de forma a ultrapassar problemas/carências das empresas participantes (pontos de venda).

Um grupo que se caracteriza no mercado, pelo facto de ser constituído por raízes familiares em que a ligação e a comunicação entre empresas (juridicamente autónomas) prevalece, é de notória importância a concretização deste projecto de modo, a haver um maior controlo e resolução de problemas.

O projecto passa pela construção de um armazém, o objectivo na construção do mesmo foca-se na centralização do retalho em que existe uma recepção, armazenamento e transformação dos produtos, antes de irem directamente para as lojas, contrapondo assim a forma de actuar presentemente. Sendo que, actualmente os produtos vão directamente dos fornecedores para cada ponto de venda, havendo perdas de tempo e custos relacionados com tais operações. Havendo uma recepção central, como o estudo pretende comprovar, há ganhos de economias de escala.

A dimensão do grupo V&V, “obrigou” à implementação de uma nova formulação estratégica, um aprofundamento estratégico. A centralização é assim, uma necessidade emergente nas operações do grupo, quer a montante quer a jusante.

Antes de mais, é fundamental o entendimento de tal centralização logística. O principal objectivo do projecto de empresa é entender quais os impactos estratégicos que emergem da centralização e do *modus operandi*, a par com o aprofundamento estratégico de *baixo custo* que o grupo irá praticar.

A centralização é entendida como logística, pois está ligada efectivamente à estrutura do grupo, contudo este conceito envolve muitas perspectivas que são de notória importância apresentar.

A centralização logística do grupo V&V, quer de recursos quer de operações, desde a produção à distribuição pode significar a viabilização do negócio e por conseguinte o aumento da quota de mercado.

O conhecimento estrutural e funcional da cada empresa que constituem o grupo e do mesmo como um todo, foi primordial para a abordagem concreta do problema em estudo. A implementação de uma estrutura centralizada – centro logístico – passa por isso, na “compreensão” e “identidade” do grupo.

O projecto de empresa em estudo incidiu na análise e, por conseguinte na mais-valia da implementação da formulação da estratégia do grupo.

A estratégia de baixo custo que implica a centralização assenta nas políticas do grupo, de forma a uma maior criação de valor para o consumidor final, mas também no aumento de rentabilidade do grupo. Pois tal medida, fornece meios de sustentabilidade do negócio e resposta audaz à indústria.

Como exemplificação do quotidiano do grupo, em que cada um dos pontos de venda/empresa funciona de forma autónoma, apresenta-se um caso recorrente e diário; na loja A é enviado um veículo para distribuição para o cliente na zona A. Ao mesmo tempo, pode sair da loja B, outro veículo com o mesmo serviço para outro cliente igualmente da zona A.

Com um modelo de estrutura centralizada, só haveria deslocação de uma viatura para a mesma zona, reduzindo assim custos, recursos e tempo. Enquanto assim, num curto espaço de tempo existem duas viaturas deslocadas para a mesma zona, quando poderia ser efectuada apenas por uma das viaturas.

Sendo esta a política adoptada presentemente pelo Grupo, este projecto pretende “combater” simples exemplos como o que se refere e que se reflecte na prestação de serviços aos clientes, na compra de produtos, na gestão de stocks, na alocação de recursos humanos, entre outros aspectos.

Verifica-se assim, que a descentralização, no presente caso, acarreta custos mais elevados e dispersão de vários recursos, embora se reconheça que a política de descentralização origina que as empresas/lojas tendem a ser mais auto-suficientes, autónomas.

Num contexto empresarial como o que aqui se apresenta, estas situações podem tornar-se díspares, pois cada empresa/local de comércio promove métodos e funcionamento de operações com modelos de gestão distintos, originando um decréscimo na relação qualidade/preço, na medida em que sendo totalmente autónomas não alcançam efectivos ganhos de escala.

Penalizando assim, não apenas toda a estrutura organizacional mas também o consumidor final e num tempo em que o aumento da concorrência é uma evidência, não se pode facilitar a existência de “falhas” de gestão que levam a repercussões efectivas do negócio.

Perante esta realidade, com a formulação da estratégia de baixo custo, tendo como consequência a centralização, procura-se um armazenamento e controlo de stocks mais eficaz, uma melhor requalificação e realocação dos recursos humanos, e por sua vez um aumento de rentabilidade do grupo, de forma a responder às necessidades subjacentes a cada ponto de comércio.

A centralização no presente caso, facilita a organização e controlo das operações organizacionais. Este tipo de estrutura obriga a uma organização de recursos humanos consistente a nível de coordenação. Este modelo tende também a criar operacionais mais especializados e por conseguinte maximizar a sua produtividade.

Por conseguinte, alcança-se menores *trade-offs* desde a produção até ao consumidor final. A estratégia quando adequada significa, também por isso, produtividade e competitividade.

A estratégia correctamente implementada de acordo com o negócio tem assim, como finalidade entregar o produto certo, no momento certo com o menor custo possível.

Conclui-se que não existem estratégias melhores nem piores, certas nem erradas, mas sim as que melhor se adaptam à realidade inerente de cada organização, de modo

O aprofundamento estratégico do grupo V&V com vista à centralização logística

coerente e de acordo com as suas necessidades, tendo como finalidade alcançar os seus objectivos.

Deste modo, com base na identidade do grupo empresarial V&V, o estudo procura potenciar as vantagens competitivas, de tal modo que o grupo encontre o caminho indicado para o seu crescimento e sustentabilidade.

9. Bibliografia

9.1. Monografias (Livros)

- ⇒ Ansoff, Igor (1965), *Corporate Strategy*, New York : McGraw-Hill
- ⇒ Ansoff, Igor H. (1984), *Implanting strategic management*, Prentice-Hall : Englewood Cliffs
- ⇒ Carvalho, José Crespo. Filipe, José Cruz (2006), *Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro*, 1ª Edição, Lisboa, Edições Silabo
- ⇒ Carvalho, José Crespo (1999), *Logística*, 2ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo
- ⇒ Christopher, Martin (1998), *Logistics and supply chain management : strategies for reducing cost and improving service*, 2ª Edição, Harlow: Pearson, Financial times - Prentice Hall
- ⇒ Drucker, Peter F. (1999), *Management challenges for the 21 century*, Oxford : Butterworth Heinemann
- ⇒ Drucker, Peter F. (1989), *The practice of management*, Oxford: Butterworth-Heinemann
- ⇒ Freire, Adriano (2008), *Estratégia de Sucesso em Portugal*, 1ª Edição, Verbo
- ⇒ Hussey, David (1999), *Strategy and planning : a manager's guide*, Chichester: John Wiley
- ⇒ Kaplan, Robert S. Norton, David P. (2000), *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Boston: Harvard Business School
- ⇒ Mintzberg, Henry (1994), *The rise and fall of strategic planning*, New York: Prentice Hall
- ⇒ Porter, Michael E. (1998), *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*, New York: Free Press

- ⇒ Porter, Michael E. (1985), *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*, New York: The Free Press
- ⇒ Santos, António J. Robalo, *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*, Lisboa, Escolar Editora
- ⇒ Santos, Francisco Lopes (1993), *Estratégia e Competitividade*, 2ªEdição, Quarta Vaga
- ⇒ Teixeira, Sebastião (2005), *Gestão das Organizações*, 2ªEdição, Madrid, Mc Graw Hill

9.2.Teses

- ⇒ Cruz, M.A.F.V. (2011), *O Desenvolvimento Estratégico do H3 – Hambúrguer Gourmet para o Mercado Internacional*, Tese de Mestrado em Gestão, ISCTE
- ⇒ Garcia, M.E.M.N. (2013), *A Reformulação Estratégica da B.A. Vidros – Com Vista à Redução da Exposição às Economias Ibéricas*, Tese de Mestrado em Gestão, ISCTE
- ⇒ Santos, C.S. (2009), *O Desenvolvimento Estratégico e Estrutura das Supply Chains na H&M e Inditex/Zara*, Tese de Mestrado em Gestão, ISCTE

9.3.Periódicos Científicos

- ⇒ Anupindi, R. Bassok, Y. (1999), Centralization of Stocks: Retailers vs. Manufacturer, *Management Science*, 45, pp. 179-191
- ⇒ Brannen, Mary Y. Voisey, Christopher J. (2012), Global Strategy Formulation and Learning from the Field: Three modes of comparative learning and a case illustration, *Global Strategy Journal*, 2, pp. 51-70

- ⇒ Claver-Cortés, E. Pertusa-Ortega, E. M. Molina-Azorín, J. F., (2012), Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: Implications for performance, *Journal of Business Research*, 65, pp. 993-1002
- ⇒ Cornelia Droge, Ph.D. Richard Germain, M.B.A. (1989), The Impact of the Centralized Structuring of Logistics Activities on Span of Control, Formalization and Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17, pp. 83-89
- ⇒ Cummings, S. (1995), Centralization and Decentralization: The Never-Ending Story of Separation and Betrayal, *Scand. Journal Management*, Vol.11 No.2, pp.103-117
- ⇒ Das, C. Tyagi, R. (1997), Role of Inventory and Transportation Costs in determining The Optimal Degree of Centralization, *Logistics and Transpn. Review*, 33, pp. 171-179
- ⇒ Foss, Nicolai J., (1996), Research in Strategy, Economics, and Michael Porter, *Copenhagen Business School in Journal of Management Studies*, 33, pp. 1-24
- ⇒ Hartman, Bruce C. Dror, M. (2005), Allocation of gains from inventory centralization in newsvendor environments, *IIE Transactions*, 37, pp. 93-107
- ⇒ Hussey, David (1999), Igor Ansoff's continuing contribution to strategic management, *Strategic Change*, 8, pp. 375-392
- ⇒ Jasper, M. Crossan, F. (2012), What is strategic management?, *Journal of Nursing Management*, 20, pp. 838-846
- ⇒ Mintzberg, H. Westley, F. (1992), Cycles of Organizational Change, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 39-59

- ⇒ Pagell, M. (2004), Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics, *Journal of Operations Management*, 22, pp. 459-487
- ⇒ Pertusa-Ortega, E. M. Zaragoza-Sáez, P. Claver-Cortés, E., (2010), Can formalization, complexity, and centralization influence knowledge performance?, *Journal of Business Research*, 63, pp. 310-320
- ⇒ Porter, Michael E., (1996), What is Strategy?, *Harvard Business Review*, 11, pp. 61-78
- ⇒ Roh, J. Hong, P. Min, H. (2014), Implementation of a responsive supply chain strategy in global complexity: The case of manufacturing firms, *Int. J. Production Economics*, 147, pp. 198-210
- ⇒ Sharifi, H. Ismail, H. S. Qiu, J. Tavani, S. N. (2013), Supply chain strategy and its impacts on product and market growth strategies: A case study of SMEs, *Int. J. Production Economics*, 145, pp. 397-408
- ⇒ Young, S. Tavares, Ana T. (2004), Centralization and autonomy: back to the future, *International Business Review*, 13, pp. 215-237
- ⇒ Walter, F. Bruch, H. (2010), Structural impacts on the occurrence and effectiveness of transformational leadership: An empirical study at the organizational level of analysis, *The Leadership Quarterly*, 21, pp. 765-782
- ⇒ Wook Kim, S. (2006), Organizational structures and the performance of supply chain management, *Internacional Journal of Production Economics*, 106, pp.323-345

9.4.Outras Fontes

- ⇒ Estratégia e Desenvolvimento Empresarial - Slides fornecidos pelo Professor José Crespo de Carvalho (2012)

- ⇒ Estratégica – Manual de estratégia fornecido pelo professor Álvaro Lopes Dias (2011)

- ⇒ Gestão Estratégica – Manual fornecido pelo professor José Magalhães (2010/2011)

10. Anexos

10.1. Anexo 1

10.1.1. Aplicação do Modelos das 5 Forças de Porter

Análise da Indústria	CONTRIBUIÇÃO PARA A FORÇA					
	Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta	
Ameaça de entrada de novos competidores						
Economias de escala	Altas				X	Baixas
Diferenciação do produto	Alta			X		Baixa
Identificação da marca	Alta		X			Baixa
Outras desvantagens de custos	Altas		X			Baixas
Necessidades de capital	Altas			X		Baixas
Custos de mudança para os clientes	Altos		X			Baixos
Dificuldade de acesso aos canais de distribuição	Alta			X		Baixa
Políticas proteccionistas	Altas		X			Baixas
Dificuldade de acesso à tecnologia necessária	Alta		X			Baixa
Dificuldade de acesso a matérias primas	Alta		X			Baixa
Efeitos de experiência	Altos		X			Baixos
Probabilidade de retaliação pelas empresas existentes	Alta			X		Baixa
Valor global da força	Baixa			X		Alta
Rivalidade entre as empresas da indústria						
Nº de empresas concorrentes	Baixo			X		Alto
Grau de concentração do mercado	Alto			X		Baixo
Crescimento do mercado	Alto			X		Baixo
Custos fixos	Baixos		X			Altos
Custos de posse de stock	Baixos		X			Altos
Grau de diferenciação do produto	Alto			X		Baixo
Custos de mudança para os clientes	Altos			X		Baixos
Possibilidade de aumentos de capacidade por pequenos incrementos	Baixa		X			Alta
Grau de diversidade das empresas concorrentes	Alta			X		Baixa
Importância das apostas estratégica em jogo	Baixa			X		Alta
Barreiras à saída						
Grau de especialização dos activos	Baixo	X				Alto
Custo concentrado da saída	Baixo	X				Alto
Interesses estratégicos cruzados (sinergias e outros)	Baixos		X			Altos
Barreiras emocionais	Baixas	X				Altas
Restrições legais e sociais	Baixas	X				Altas
(Valor global das barreiras à saída)						
Valor global da força	Baixa		X			Alta

O aprofundamento estratégico do grupo V&V com vista à centralização logística

Ameaça de produtos substitutos							
Disponibilidade de substitutos	Baixa				X		Alta
Custo (para os clientes) de mudança para o produto substituto	Alto			X			Baixo
Rentabilidade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa				X		Alta
Agressividade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa				X		Alta
Relação 'price / performance' dos produtos substitutos face à da indústria	Baixa			X			Alta
Valor global da força	Baixa				X		Alta
Poder dos fornecedores							
Nº de fornecedores da indústria	Alto			X			Baixo
Dimensão e grau de concentração dos fornecedores, relativamente à indústria	Baixo			X			Alto
Importância da indústria como cliente	Alta		X				Baixa
Volume médio das compras aos fornecedores	Alto				X		Baixo
Custo de mudança de fornecedor	Baixo		X				Alto
Rentabilidade dos fornecedores	Alta		X				Baixa
Peso dos custos dos produtos comprados pela indústria no custo total	Baixo			X			Alto
Importância da qualidade dos produtos comprados	Baixa				X		Alta
Grau de diferenciação dos produtos comprados pela indústria	Baixa				X		Alta
Disponibilidade de produtos substitutos (dos produtos comprados)	Alta				X		Baixa
Ameaça de integração vertical a jusante pelos fornecedores	Baixa			X			Alta
Disponibilidade de informação sobre os fornecedores	Alta			X			Baixa
Valor global da força	Baixa			X			Alta
Poder dos clientes							
Nº de clientes da indústria	Alto		X				Baixo
Grau de concentração dos clientes, relativamente à indústria	Baixo			X			Alto
Volume médio das compras pelos clientes	Baixo			X			Alto
Custo (para os clientes) de mudança de fornecedor	Alto				X		Baixo
Rentabilidade dos clientes	Alta			X			Baixa
Peso dos custos dos produtos vendidos pela indústria no custo total para o cliente	Baixo				X		Alto
Importância da qualidade dos produtos vendidos pela indústria para os clientes	Baixa				X		Alta
Grau de diferenciação dos produtos fornecidos pela indústria	Alto				X		Baixo
Disponibilidade de produtos substitutos para os clientes	Baixa				X		Alta
Ameaça de integração vertical a montante pelos clientes	Baixa		X				Alta
Disponibilidade para os clientes de informação sobre a indústria	Baixa			X			Alta
Valor global da força	Baixa				X		Alta

10.1.2. Barreiras à Entrada e à Saída

		Barreiras à saída	
		Baixas	Altas
Barreiras à Entrada	Altas		
	Baixas		

10.2. Anexo 2

10.2.1. Elementos para Análise da Cadeia de Valor

10.2.1.1. Demonstração de Resultados da Empresa MM Flamengo

Minimercado da Flamengo, Ld.^a					
Demonstração dos Resultados Individuais					
Exercício findo em 31 de Dezembro 2012					
(Valores expressos em euros)					
	Notas		2012		2011
Vendas de mercadorias	35		1.826.019,19		1.368.496,66
Prestação de serviços	35		-00		-00
Subsídios à exploração	36		-00		-00
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos	37		-00		-00
Variação nos inventários da produção	38		-00		-00
Trabalhos para a própria entidade	39		-00		-00
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	40		(1.480.639,90)		(1.061.515,57)
Fornecimentos e serviços externos	41		(90.772,16)		(82.523,02)
Gastos com o pessoal	42		(164.498,87)		(122.165,61)
Imparidade de inventários (perdas/reversões)	13		-00		-00
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	14 e 17		-00		-00
Provisões (aumentos/reduções)	29		-00		-00
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)	43		-00		-00
Aumentos/reduções de justo valor	44		-00		-00
Outros rendimentos e ganhos	45		7,80		3.045,34
Outros gastos e perdas	46		(1.874,68)		(3.535,06)
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos			88.241,38		101.802,74
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	47		(39.900,97)		(38.127,83)
Imparidade de investimentos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)	48		-00		-00
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)			48.340,41		63.674,91
Juros e rendimentos similares obtidos	49		-00		-00
Juros e gastos similares suportados	49		(3.875,65)		(7.031,68)
Resultado antes de impostos			44.464,76		56.643,23
Imposto sobre o rendimento do período	16		(12.207,71)		(14.368,56)
Resultado líquido do período			32.257,05		42.274,67
Resultado por acção básico					
<small>(1) Esta informação apenas será fornecida no caso das contas consolidadas</small>					
Para ser lido com as notas anexas às demonstrações financeiras					
O TÉCNICO OFICIAL DE CONTAS			A GERÊNCIA		

O aprofundamento estratégico do grupo V&V com vista à centralização logística

As rubricas da Demonstração de Resultados e dos FSE (Fornecimentos e Serviços Externos) facultadas por uma das empresas do grupo, MM da Flamengo, não foram utilizadas, pois existe uma inadequada realocação dos valores, não transparecendo a realidade da empresa. Tem-se como exemplo o facto, dos custos de aluguer de armazém estarem realocados ao CMVMC, o que distorce a realidade inerente à empresa.

Neste caso, na rubrica das “compras” estão vários aspectos integrados que efectivamente não são considerados compras, por isso não se pode retirar uma análise da mesma. Por vezes, os dados contabilísticos não estão realocados da forma correcta, não possibilitando certas análises.

10.2.1.2. Desdobramento da Rubrica de FSE

Fornecimentos e serviços externos	2012	2011
Subcontratos	-00	-00
Serviços especializados	(17.983,71)	(19.703,72)
Materiais	(22.597,61)	(20.511,04)
Energia e fluídos	(30.689,01)	(19.429,41)
Deslocações, estadas e transportes	(2.035,72)	(10.141,39)
Serviços diversos (*)		
Rendas	(6.406,00)	(6.738,00)
Comunicação	(2.779,62)	(2.097,72)
Seguros	(1.595,88)	(2.072,48)
Conservação e reparação		-00
Comissões		-00
Honorários		-00
Limpeza, higiene e conforto	(2.779,04)	(1.779,26)
Diversos	(3.905,57)	(50,00)
	(17.466,11)	(12.737,46)
Total FSE's →	(90.772,16)	(82.523,02)
*: Desagregar as três rubricas de maior valor por ordem decrescente		