

**ESTRATÉGIA EMPRESARIAL DA PLANÉTICA S.A.**

Ana Margarida Griné de Oliveira Seixas

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão Empresarial

Orientador:

Prof. Doutor Álvaro Augusto da Rosa, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,  
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Setembro 2016

**ESTRATÉGIA EMPRESARIAL DA PLANÉTICA S.A.**

Ana Margarida Griné de Oliveira Seixas

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão Empresarial

Orientador:

Prof. Doutor Álvaro Augusto da Rosa, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,  
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Setembro 2016

**ESTRATÉGIA EMPRESARIAL DA PLANÉTICA S.A.**  
**Ana Margarida Griné de Oliveira Seixas**

- Lombada -

## **Resumo**

O tema deste trabalho foca-se na análise da estratégia empresarial da empresa Planética S.A., tendo em consideração as abordagens e formas de pensar estratégia em ambientes imprevisíveis, onde o contexto competitivo é complexo e o grau de incerteza é elevado.

Sendo a sua principal área de atuação uma das mais afetadas pela situação económica difícil que se tem vivido nos últimos anos em Portugal, a da construção, e tendo a empresa conseguido até aqui criar mecanismos para que, apesar desta situação, a sua atividade se mantivesse, torna-se relevante uma reflexão acerca do caminho percorrido, de forma a conseguir estruturar uma resposta aos desafios futuros, promovendo um crescimento estruturado.

Procedeu-se então à análise da empresa segundo as ferramentas tradicionais, cruzando as mesmas com as teorias de estratégia contemporâneas, como exercício de reflexão para a tomada de consciência e preparação para futura ação.

Após esta análise procedeu-se à elaboração de um conjunto de orientações estratégicas de aplicação imediata na empresa em questão.

Para isto, procurou-se fugir à rigidez de modelos de planeamento estratégico tradicionais, e construir um conjunto de regras base, que permitam uma constante evolução, conforme os cenários que se apresentam, respondendo às dinâmicas externas e internas da empresa e numa busca pelo equilíbrio entre manutenção, desenvolvimento e inovação.

Palavras-chave: Gestão Estratégica; Análise Estratégica; Reajustamento Estratégico; Estratégia em contextos imprevisíveis.

## **Abstract**

The subsequent work pretends to analyze the company Planética S.A. business strategy throughout the approaches of strategic thinking in unpredictable environments whenever there is a competitive setting and a high uncertainty level.

Once the company's main operation area is construction, one of the most affected sectors by the economic crisis in Portugal, and despite the company had developed mechanisms to maintain its activity along this years, it is important to reflect on this journey, so we can formulate a response to future challenges ensuring a structured growth.

Thus, as a reflection exercise for awareness and preparation for future action, the procedure was started up with the company analysis through regular methods crossed with contemporary strategy theories.

Following up this analysis was elaborated a set of strategic guidelines for the company with immediate application.

Avoiding the straightness of traditional strategic planning models, and looking for a versatile model which response to different scenarios, a set of elemental rules were established responding to external and internal dynamics, searching for the wright balance between maintenance, development and innovation.

**Keywords:** Strategic Management; Strategic Analysis; Strategic Readjustment; Strategy in unpredictable contexts.

## **Agradecimentos**

Ao professor Álvaro Rosa,  
pela sua permanente disponibilidade para a orientação do caminho a seguir;

Aos meus pais e manos,  
por serem um fator crítico de sucesso;

Ao António,  
pela preciosa aliança estratégica;

Aos amigos de sempre,  
por serem uma fonte de vantagem competitiva;

Aos restantes professores e colegas de mestrado,  
pela constante agregação de valor.

## Índice

	Pág.
1. Introdução	1
2. Questão principal e questões derivadas	3
3. Metodologia e recolha de dados	4
4. Revisão da literatura	5
4.1. Os desafios da gestão familiar	5
4.2. Estratégia empresarial	8
4.3. A análise competitiva e da indústria	13
4.4. As estratégias genéricas	17
4.5. A visão baseada nos recursos	19
4.6. As visões contemporâneas	21
5. A Planética, S.A.	27
5.1. Âmbito de trabalho da Planética, S.A.	28
5.2. A cultura organizacional	30
5.3. A estratégia adotada	31
6. Análise envolvente – Onde estamos?	33
6.1. PEST-AL	33
6.2. O ambiente competitivo	36
6.3. Análise SWOT	40
7. A perspetiva da visão baseada nos recursos	43
7.1. O portal da certificação energética como vantagem competitiva e plataforma de expansão	44
8. Em que negócio estamos e em quais queremos estar?	46
9. Orientações estratégicas – Qual o caminho a seguir?	48
9.1. A pertinência de uma estratégia corporativa	48
9.2. Matriz de Ansoff	50
9.3. Matriz A.D.Little	50

10. Objetivos SMART	52
10.1. Conjunto de regras simples	53
11. Conclusões	54
12. Bibliografia	55
13. Anexos	60
13.1. Questionário realizado em Março de 2016 a 78 parceiros	60



## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Fatores determinantes da estratégia empresarial (Ansof, 1987)	9
Figura 2 - Contexto de formulação da estratégia competitiva (Porter, 1980)	13
Figura 3 - As forças competitivas (Porter, 1979)	14
Figura 4 - Estratégias Genéricas (Porter, 1985)	17
Figura 5 - Visão baseada nos recursos da vantagem competitiva sustentada (Barney, 1992)	20
Figura 6 - Formas de estratégia descritas por Mintzberg (1994)	22
Figura 7 - Relação entre barreiras à entrada e à saída e risco associado, Porter (1980)	38
Figura 8 - Revisitação da análise SWOT (adaptado de Carvalho e Filipe, 2008)	42

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Novos fatores estruturais de sucesso organizacional (MCMillan, 2002)	21
Tabela 2 - Modelos e princípios da estrutura do desenho organizacional. (Stacey, 1993)	24
Tabela 3 - Matriz de Ansoff (adaptado de Carvalho e Filipe, 2006)	50
Tabela 4 - Matriz A.D. Little (adaptado de Carvalho e Filipe, 2006)	51

## **1.Introdução**

A Planética S.A. empresa alvo do nosso estudo, atua no sector da construção há 20 anos. Até 2009, a sua atividade principal baseava-se na elaboração de projetos de arquitetura e engenharia, bem como construção de imóveis para venda.

A partir de 2009, com o surgimento de uma nova legislação para o sector imobiliário, tornou-se obrigatório o Certificado Energético para qualquer transação de imóvel.

Assim, em 2008 a empresa preocupou-se em antecipar as necessidades que se viriam a sentir no mercado, aquando do lançamento dessa legislação, e desenvolveu uma plataforma *on-line* que a viria a tornar na empresa pioneira na Certificação Energética em todo o país.

Tendo por essa altura a atividade da construção estagnado, pelas circunstâncias frágeis da economia nacional, foi esta atividade que permitiu à empresa sobreviver, e desenvolver uma rede de contactos de profissionais do sector imobiliário, e outros, em todo o país.

Agora, que também o mercado da certificação energética dá sinais de estagnação, uma vez que há muitos profissionais do sector desempregados, que acabam por trabalhar por conta própria e praticar preços que se tornam impossíveis de superar, pelos custos que uma estrutura de empresa acarreta, torna-se imperativo repensar os objetivos futuros.

Uma boa estratégia, será aquela que é facilmente adaptável, consoante os estímulos do mercado. Tem sido esta a aprendizagem retirada dos já 20 anos de trabalho desenvolvido pela Planética, S.A.

Existe, da parte da empresa, um reconhecimento de claras oportunidades de expansão ou diversificação. Apesar de o setor da construção se encontrar agora a dar os primeiros sinais de crescimento, o mercado da reabilitação tem evoluído bastante (14,6% até meados de janeiro, segundo o Barómetro da Reabilitação Urbana), não só por representar um investimento muito menor para as famílias que procuram casa, mas

também pela fraca qualidade do património edificado, e pela evolução cultural que se faz acompanhar de novas exigências.

Denota-se, também, uma alteração do paradigma no que toca à procura da habitação: começa a dar-se valor à qualidade e ao conforto das casas, em detrimento da dimensão, ou da compra de uma segunda casa segundo um Inquérito ao setor da construção, feito pela Associação dos Profissionais da Construção Civil.

A acrescer a estes factos, verifica-se também um aumento de procura para o mercado de arrendamento, ao contrário do que se sentia há anos atrás. Era usual a preferência do pagamento da prestação ao banco, em detrimento de uma renda paga a um senhorio. A instabilidade das condições de vida, a incerteza do emprego e a rapidez com que os planos de vida se alteram, justificam estas mudanças de mentalidade.

A instabilidade do setor bancário aliada a esta evolução cultural, tem também representado um fator positivo junto dos investidores, nacionais e internacionais, que vêem vantagens em aplicar os seus capitais em imóveis.

Tendo estado a construção parada durante os últimos anos, começa agora a existir alguma falta de oferta, com incidência nuns municípios mais do que noutros, representando uma clara oportunidade para as empresas que resistiram e continuam a trabalhar no setor.

Assim, temos um produto que está plenamente instalado no mercado (Certificação Energética), produtos que a empresa está apta a reintroduzir (construção), e produtos que, estando já a empresa a trabalhar neles, podem ser potenciados pelas sinergias que podem ser criadas.

Reconhecendo que, além da disciplina da estratégia, também a disciplina do marketing poderá ter um papel muito importante neste crescimento, considera-se que estes dois aliados (estratégia e marketing) serão a estrutura necessária para se trabalhar num crescimento sustentando.

## **2. Questão principal e questões derivadas**

Uma das muitas consequências que se fizeram sentir pela crise económica nacional foi a quebra da atividade para o sector da construção (segundo estatísticas ao sector da construção, em anexo).

Ao terem de lidar com esta realidade, muitas empresas foram extintas, outras para sobreviver recorreram à diversificação dos seus serviços ou à expansão para mercados internacionais.

Foi também esta a realidade da Planética, S.A. Com um desenvolvimento estratégico com crenças semelhantes às da escola do empreendedorismo e da aprendizagem, tem conseguido ultrapassar as dificuldades aproveitando as oportunidades que vão surgindo e trabalhando sobre as mesmas.

Pretende-se assim, que este trabalho reflita sobre as questões essenciais: “Onde estamos?”, “Para onde queremos ir?” e “Qual o caminho a seguir?”.

Tendo consciência da dificuldade da previsibilidade do mercado e do cumprimento dos planos, julgamos ser essencial um tomar de consciência das potencialidades e de como trabalhá-las, para as tornar num produto com espaço no mercado.

### **3. Metodologia e recolha de dados**

Este estudo de caso tem um carácter qualitativo. Este método apoia-se em questões do tipo “como” e “porquê”, e o foco da investigação incide em contextos reais (Yin, 1994).

Assim, recorreu-se a múltiplas fontes de evidências: observação direta (dados do quotidiano da empresa), análise documental (relatórios de contas dos últimos 5 anos), conhecimento empírico (do funcionamento da empresa), entrevistas e questionários (aos parceiros, colaboradores e gestão).

Para os dados relativos ao mercado, recorreu-se aos estudos, para o setor, da Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas, à Associação das Empresas de Construção Civil e Obras Públicas, à Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas e aos Inquéritos realizados pelo INE relativos à habitação.

Os dados demográficos foram retirados do *website* Pordata.

Estas fontes foram usadas de forma complementar.

Não foram adulterados factos sendo, por isso, informação válida e fiável.

## **4. Revisão da literatura**

Para a realização deste estudo, revisitaram-se os principais conceitos teóricos da estratégia empresarial, revendo as principais ferramentas de diagnóstico e análise dos ambientes externos e internos e das relações estabelecidas entre si.

Por se tratar de uma empresa familiar, com dinâmicas muito próprias, que a distingue da cultura de uma empresa com uma estrutura não familiar, considerou-se relevante uma breve abordagem a esta temática, em jeito de iniciação do estudo, para que esta realidade esteja presente ao longo dos trabalhos desenvolvidos e das conclusões que dele se gerarem.

### **4.1. Os desafios da gestão familiar**

Nas empresas de gestão familiar existe uma articulação necessária e muito característica entre dois tipos de relações que se poderiam considerar distintos e opostos: “ a família, o universo privado dos indivíduos, no seio do qual se está junto daqueles que partilham o mesmo sangue, domínio, por excelência das relações baseadas nas emoções e na afetividade; empresa, o universo público de ação dos indivíduos, no interior da qual se estabelecem relações de trabalho, domínio, por excelência, das relações económicas baseadas numa lógica de lucro e competição.” (Lima, 2003).

Esta dicotomia faz com que o trabalho de gestão da empresa se misture com o trabalho de gestão de relações, processo que se pode tornar muito complexo. Por ser um desafio complexo, é também devido a ele que reside o segredo da continuidade da organização. A organização tem uma influência significativa na vida da família e a família tem uma grande influência na vida da organização.

É importante que, apesar do caráter familiar, haja uma preocupação por uma gestão profissional, com aplicação de estratégias de gestão específicas e não com base em critérios de afetividade. E será aqui que reside o compromisso pelo sucesso da empresa.

Chandler (1977) defende que “o crescimento e eficiência dos negócios familiares só poderá acontecer nas situações em que a gestão for atribuída a técnicos especializados que substituem o controlo familiar”.

Relativamente à produtividade, Anderson (2003) constatou que as empresas familiares têm um pior desempenho, comparado com as empresas não familiares. Este indicador justifica-se pelo facto das questões familiares serem transportadas para a empresa, afetando o seu normal funcionamento (Guerreiro, 1998). Assim, as empresas familiares estão mais suscetíveis a conflitos do que negócios similares, em empresas não familiares. (Beehr, 1997).

O grande problema acontece quando os objetivos familiares se tornam prioridade sobre as necessidades da empresa. (Hollander e Elman, 1988). Assim, segundo Hollander (1988) a presença da família é integral e enriquece o negócio familiar quando é conduzida simplesmente por motivo de lucro e não por valores considerados pessoais.

Barnes e Hershon (1976) concluíram que a organização beneficia quando o gestor aplica critérios com fundamentos no rigor profissional, o que proporciona que o gestor se centre em decisões que contribuem, exclusivamente, para o desenvolvimento da empresa, deixando de parte as questões familiares que contribuem para o seu fracasso.

Assim, é fundamental profissionalizar a empresa, dotá-la de competências das mais diversas áreas, como marketing, finanças, contabilidade, bem como específicas da área de atividade. É imprescindível a participação deste tipo de profissionais, dentro ou fora do seio familiar. (Daily e Dollinger, 1992).

É defendido que uma gestão profissional pode evitar potenciais conflitos entre os valores familiares, como o amor incondicional, e os valores dos negócios, como os lucros e a eficiência (Lansberg, 1983).

Deste modo, procura-se que as decisões sejam baseadas numa análise lógica e racional, com um grau elevado de objetividade, com métodos formais, lógicos e racionais. A família pode ser um fator de sucesso para as empresas na medida em que os valores podem ser melhor assegurados, não deixando de ter que apostar na formação para a gestão e valoriza-se também a experiência noutras organizações.

Para ajudar nesta gestão, é essencial que sejam estabelecidos objetivos, que sejam concordados por todos os membros, garantindo, assim, um esforço para os alcançar.

Existem, também, vantagens na gestão familiar: Lima (2003) defende que “os sentimentos de confiança e lealdade, interesses e projetos de vida partilhados são transferidos para gerir as questões relacionadas com a propriedade e a direção da empresa, chegando este a ser um fator fundamental para o sucesso da empresa.”

Além disto, o empenho e participação dos membros da família que é investido num projeto comum pode justificar o êxito e a continuidade destas. Existe um forte sentido de compromisso, uma procura de harmonia e as buscas por uma boa performance resultam numa melhor qualidade do produto (Guzzo e Abbott, 1990).

É importante que, da parte do fundador, haja recetividade nos contributos dados pelos restantes membros da empresa e família. É habitual que o fundador que sempre esteve habituado a impor as suas próprias ideias e políticas na empresa se mostre relutante em aceitar as técnicas ensinadas nas escolas, por “não se adequarem à realidade” empresarial, o que suscita um clima de desconfiança em relação às medidas sugeridas pelos restantes membros. Ao invés, deveria tirar partido dos benefícios que as inovadoras técnicas de gestão poderão beneficiar a empresa. (Guerreiro, 1998)

Existem uma série de problemas comuns a todas as empresas familiares, e estes podem ser evitados e ultrapassados com sucesso se os líderes destas empresas perceberem e se consciencializarem das mudanças que vão encontrar à medida que evolui o negócio e a família.

“ A tradição e a antiguidade são uma garantia de qualidade que privilegia as empresas familiares, contudo, o seu sucesso só permanece se os seus membros revelarem espírito de iniciativa, inovação e visão estratégica, conseguindo transformar e desenvolver as estruturas organizacionais.” (Lima, 2003)



## 4.2. Estratégia empresarial

O conceito tem diversas interpretações ao longo dos tempos, sendo relativamente consensual os agentes, os meios e os fins inerentes ao tema. Com origem no campo militar (na necessidade de superação de um inimigo como mote para a sua formulação), aglutina um sentido de liderança, e não apenas uma questão de tática, afetando determinados recursos com vista a um determinado fim. (Anthony, 1965)

Torna-se, então, explícito que existem diversos níveis de gestão, tal como proposto por Anthony (1965): Planeamento estratégico (estratégia), controlo de gestão (tática) e controlo operacional (operação).

Anthony defende que o planeamento estratégico concentra-se nas decisões sobre as metas da organização, os recursos necessários para as alcançar, e as políticas para adquirir, usar e afetar esses mesmos recursos; o controlo de gestão irá assegurar o eficaz e eficiente uso dos recursos para alcançar os objetivos organizacionais (Anthony, 1965). O controlo operacional ocupa-se do desempenho de tarefas repetitivas e definidas e com o cumprimento de planos de curto prazo.

Spulber (1994) faz também a distinção entre os diferentes tipos de estratégia, defendendo que estes correspondem a diferentes níveis das organizações: a estratégia empresarial determina os mercados que serão alvo das várias unidades de negócio da organização. Estas unidades de negócio, por sua vez, serão alvo de uma estratégia de negócio, ou seja, cria a distinção entre o que serão os planos globais da organização e as políticas das suas diversas linhas de negócio. Esta distinção torna-se relevante quando estamos perante uma estrutura multidivisional, ou seja, quando estamos perante uma organização com várias unidades de negócio distintas em que cada uma delas implementa a sua própria estratégia de negócio. (Chandler, 1962). A gestão interna da organização responsável por atingir os objetivos propostos denomina-se por estratégia administrativa e as ações dos vários departamentos são responsabilidade das estratégias funcionais (e.g. marketing, recursos humanos, financeiro).

Para Ansoff (1987) o fator determinante da estratégia empresarial é o equilíbrio entre as variáveis: ameaças e oportunidades, objetivos organizacionais, capacidades e recursos futuros.

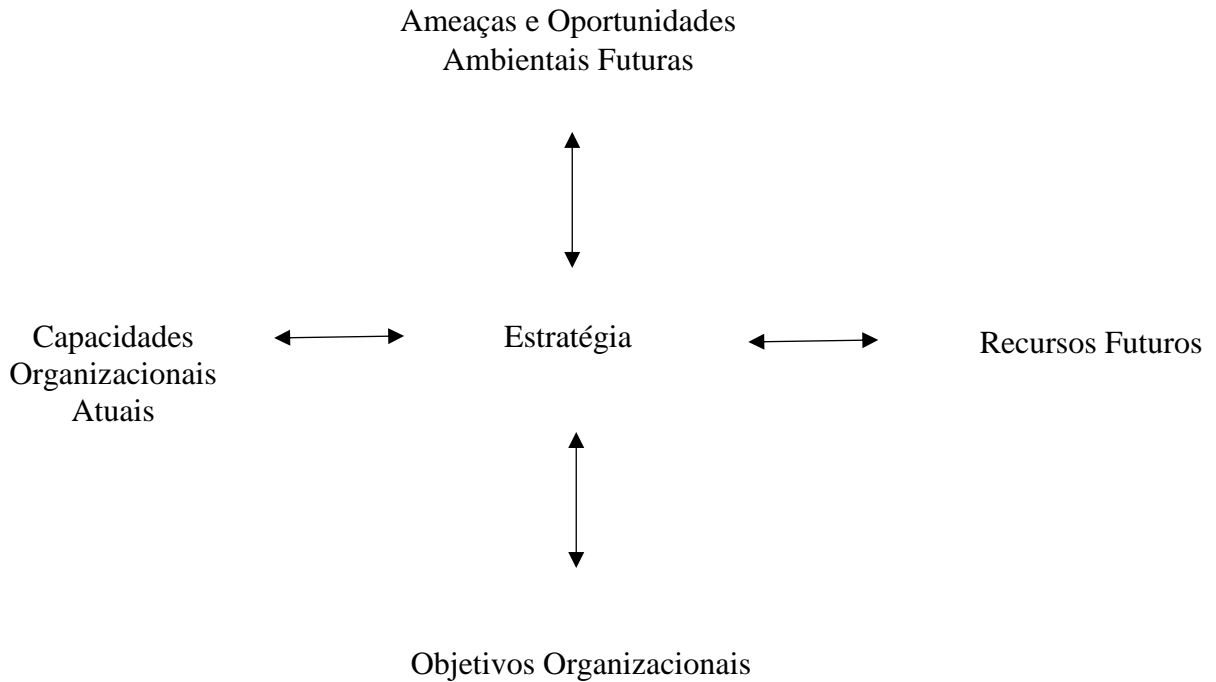


Figura 1 – Fatores determinantes da Estratégia Empresarial (Ansoff, 1987)

Uma grande influência na visão de estratégia foi, também, tida por Andrews (1971). Para ele, estratégia podia ser definida como “ a relação entre o que a organização consegue fazer (pontos fortes e fracos) e o ambiente que condiciona aquilo que ela pode fazer (ameaças e oportunidades externas). Esta análise torna-se relevante para a Escola do Desenho, uma vez que, relaciona o contexto interno e externo de uma empresa.

Por sua vez, Porter (1979), vem explicar um pouco melhor a relação destes extremos com o seu modelo das cinco forças competitivas, permitindo conjugar o poder negocial dos clientes e fornecedores com a ameaça de produtos e serviços substitutos e

novos concorrentes. Neste modelo é dada clara primazia à análise da envolvente competitiva.

Já nos anos 90, são introduzidos novos conceitos intrinsecamente ligados às características internas das empresas, como competências nucleares (ou *core competences*) (Hamel e Prahalad, 1990) e capacidades (Stalk, et al. 1992), que marcam um redireccionamento do conceito de estratégia. Com estes conceitos, pretendia-se dar relevo às valências existentes nas empresas e na capacidade da gestão de as potenciar, sendo aí que se iria desenvolver a vantagem competitiva de uma organização, restringindo a implementação das estratégias aos meios disponíveis.

Surge, assim, o modelo da Teoria Baseada nos Recursos (*Resource-Based View*). Este modelo reconhece a importância dos recursos e competências específicas das organizações, no contexto do seu ambiente competitivo (Collis e Montgomery, 1995).

Assim, as organizações são consideradas como detentoras de capacidades e recursos que, por si só, determinam a eficiência e eficácia da organização, o que obriga a uma análise interna das organizações que complementa a, anteriormente defendida, análise externa. (Grant, 1992)

Pretende-se, então, que sejam potenciados os recursos ao invés de estabelecer uma posição, definindo o que a organização é e colocando esse conhecimento como vantagem valiosa e única na abordagem do mercado. (Grant, 1992)

Neste contexto e com uma visão já mais ligada aos problemas contemporâneos, Eisenhardt e Sull (2001) defendem um conceito novo para estratégia: um conjunto de regras simples. Consiste, então, num conjunto de processos estratégicos e regras simples para gerir os mesmos. Esta teoria, pela sua simplicidade, permite que os gestores consigam responder ao mercado de uma forma mais ágil, agarrando as oportunidades que surgem. Esta visão tem particular importância quando as organizações trabalham com mercados instáveis, complexos e competitivos - os mercados atuais.

Nestes mercados, verifica-se que as principais oportunidades surgem do caos. Tendo sido esta mesma característica desenvolvida por uma corrente recente do campo da estratégia – “*Stategy as a structured chaos*”. (Brown e Eisenhardt, 1998)

*“ The only constant in our business is that everything is changing. We have to take advantage of change and not let it take advantage of us. We have to be ahead of the game. ”* – Michael Dell, Dell Computer Corporation.

Alinhada com este pensamento, surge-nos a Teoria da Complexidade, segundo Frederic Munnhé (1995). Esta teoria apresenta-nos a realidade como não-linear, de novo caótica, difusa e que deve ser vista de uma forma sobretudo qualitativa – visão complexa do mundo. A realidade está sempre em movimento, e analisar isoladamente um componente assume-se como inútil uma vez que reduzimos o valor das partes. Assim, um processo puxa o outro, cada mudança leva a uma nova mudança e estas são impossíveis de prever. É defendido que a formulação e a implementação estratégica não podem ser separadas no tempo. Têm que coexistir. Em vez de um planeamento estratégico sugere-se que se implemente um pensamento estratégico, ou melhor ainda, um viver estratégico.

Quando falamos em planeamento estratégico, está implícita uma linearidade de ações que, na realidade, acabam por nunca acontecer. E ainda bem. Segundo Ilya Prigogine (1997) “ Os sistemas não podem evoluir (gerar novos padrões) em estados de equilíbrio ou próximo do equilíbrio”.

Esta forma de ver as organizações surge intimamente ligada aos conceitos atuais de empreendedorismo. É aqui que se revela importante uma atitude empreendedora. Saber identificar as oportunidades, fruto desses desequilíbrios, tendo a intuição como elemento identificador de oportunidades. (Tôres, 2005)

Assim, o empreendedorismo surge como um fenómeno multidisciplinar (Boava, 2006). Para ele, o empreendedorismo contém, envolve e distribui-se por várias disciplinas de pesquisa, tal como o trabalho do gestor. O que nos leva a querer que numa organização o empreendedor tem de ser o gestor e vice-versa.

Fredrickson e Mitchell (1984) vêm reforçar a importância destas teorias, afirmando que em ambientes turbulentos, o planeamento é insuficiente, uma vez que conduz à rigidez, restringindo a potência de inovação.

É importante, então, que enquanto empreendedor e estratega, conheça bem os meus valores, crenças, necessidades, perspectivas, capacidades e que valorize as aprendizagens já adquiridas.

A importância da memória nas organizações é apoiada pela teoria da aprendizagem. Defende-se que a aprendizagem é implicitamente atingida através da ação. Busca-se uma perspectiva integrada das organizações, onde se instala um espírito em que as organizações entendem a realidade além das fronteiras da própria organização. (Mintzberg e Lampel, 1998).

Valorizam-se as estratégias emergentes, onde os padrões se desenvolvem na ausência de uma intenção, como era no caso das estratégias deliberadas. Dentro desta lógica, surgem também as estratégias tipo chapéu-de-chuva, onde são determinadas as linhas gerais e os pormenores vão emergindo.

Apesar dos ensinamentos que as novas correntes nos fornecem, existem ferramentas criadas pelas teorias pilares do conhecimento estratégico para que as intuições surjam de forma justificada. Assim, torna-se oportuno rever as ferramentas de diagnóstico.

### 4.3. A análise competitiva e da indústria

As organizações não trabalham isoladas, torna-se, então, importante conhecer as estruturas envolventes, compreendendo as forças económicas, sociais, políticas e tecnológicas que afetam e condicionam a organização.

Estas condicionantes foram relacionadas entre si, no modelo que se apresenta de seguida, formulado por Porter (1980).

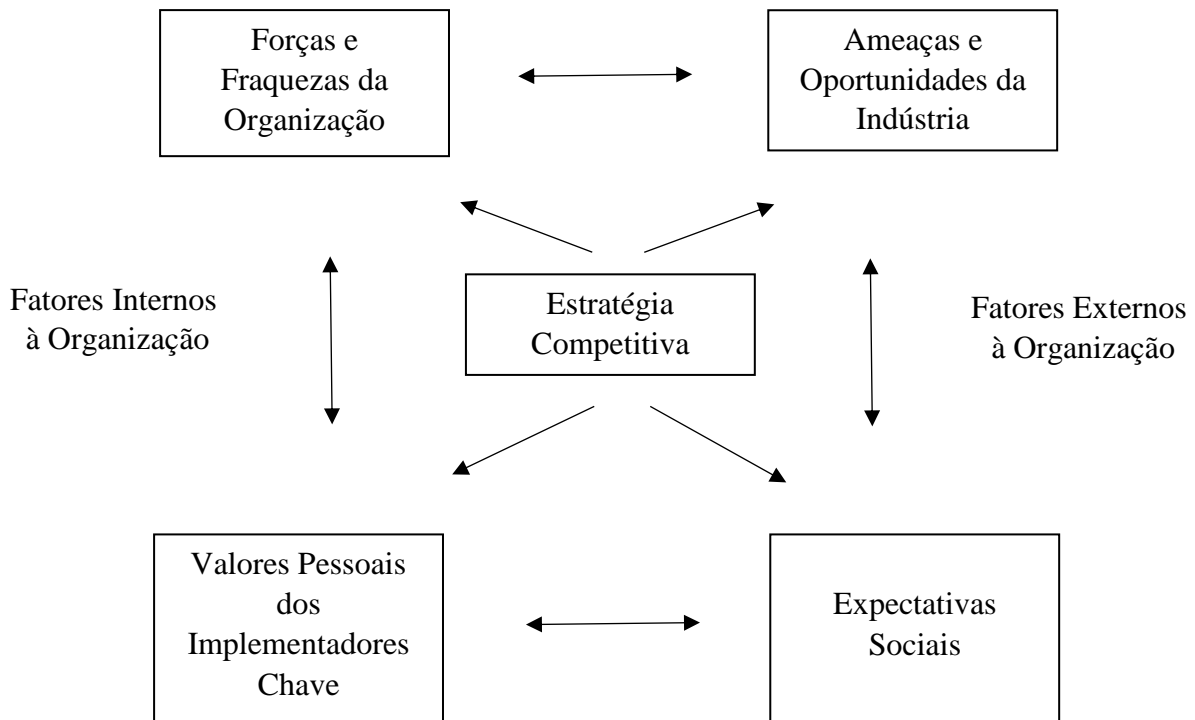


Figura 2 – Contexto de Formulação da Estratégia competitiva (Porter, 1980).

A envolvente de uma organização é, de facto, bastante abrangente, tornando-se especialmente relevante o enquadramento das indústrias onde compete. A estrutura desta

indústria irá ditar as regras pelas quais as organizações se irão articular, e consequentemente, irá afetar a sua estratégia.

A competição na Indústria irá depender de 5 forças competitivas básicas, também desenvolvidas por Porter: a ameaça de novos entrantes, o poder negocial dos fornecedores, o poder negocial dos clientes, a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade entre competidores existentes.

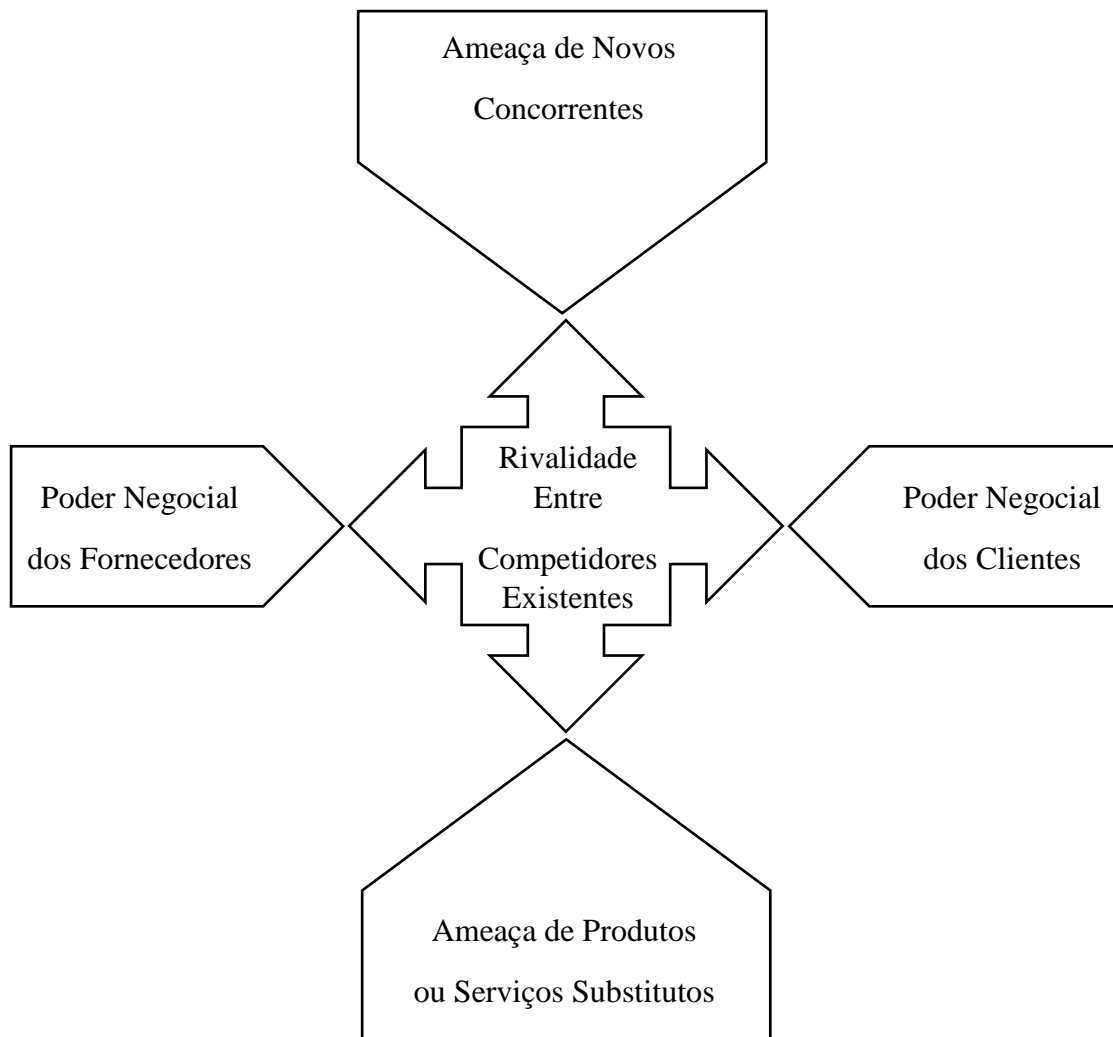


Figura 3 – As forças competitivas (Porter, 1979)

O objetivo de conhecer as 5 forças competitivas, é o de munir as organizações de estratégias para conseguirem defender-se ou para que estas possam influenciar a indústria a seu favor (Porter, 1979).

Desta forma, será possível potenciar os pontos fortes e fracos da organização, tornando mais claro o seu posicionamento e deixando claro as áreas onde as mudanças estratégicas poderão ser fundamentais, assim como, o realçar das oportunidades e ameaças potenciais.

É no pilar das 5 forças competitivas que a análise da Indústria reside, sendo por isso essencial à formulação estratégica. A sua importância prende-se também com o facto de cada Indústria ter características próprias mas todas elas procurarem uma posição competitiva favorável.

A estratégia competitiva “*Tem por finalidade estabelecer uma posição rentável e sustentável contra as forças que determinam a competição na indústria*” (Porter, 1980).

Assim, considera-se que, a ameaça de novos concorrentes está diretamente ligada com as barreiras à entrada existentes (e.g. custos elevados para estabelecer a atividade, nos equipamentos, produtos diferenciados). Se as barreiras à entrada forem altas, então poderá considerar-se que a ameaça de novos concorrentes é reduzida.

Contudo, nem sempre a ameaça de novos concorrentes pode ser considerada negativa para a indústria. Por vezes, a entrada de novos *players* faz com que a indústria se desenvolva, gerando novas capacidades.

Também os fornecedores exercem poder sobre as organizações, sendo responsáveis pela qualidade e preços de matérias-primas, bem como os consumidores, no sentido inverso, podem exigir um preço menor e mais qualidade. Nestes casos, as indústrias competem entre si pela fidelização de clientes e fornecedores, podendo munir-se das armas que a sua importância relativa, para cada um deles, lhes permitir.



Considera-se que um fornecedor tem um maior poder negocial se:

- A sua indústria é mais concentrada do que a indústria a que vende;
- Se o seu produto é único ou tem custos de mudança;
- Se se assume como uma ameaça credível de integração vertical a jusante;
- se se assume como uma ameaça de integração vertical a montante.

Os lucros das indústrias estão condicionados pelas alternativas preço/desempenho, oferecidas pelos produtos substitutos. Estes limitam o retorno potencial, e tabelam os preços que as indústrias podem cobrar, sendo, por isso, aqui que reside a maior competição.

As manobras para alcançar posições vantajosas traduzem-se na rivalidade entre competidores, utilizando como ferramentas os preços, melhoria de qualidade e marketing, sempre que se sente a oportunidade de ganhar vantagem no mercado.

Depois de analisar as forças competitivas, estabelecemos claramente os pontos fortes e fracos de cada indústria, para adaptar a estratégia de uma forma mais defensiva ou mais ofensiva, consoante a situação.

Porter (1979) defende algumas abordagens possíveis para uma posição forte:

- Posicionar-se para que as suas capacidades proporcionem a melhor defesa possível contra as forças competitivas;
- Influenciar o equilíbrio das forças através de ações estratégicas, melhorando a posição relativa das organizações;
- Antecipar alterações nos fatores que estão subjacentes às forças competitivas e responder às mesmas, explorando a mudança através de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os seus competidores o façam.

#### 4.4. As estratégias genéricas

São identificadas, também, outras ferramentas, para que uma organização defina a sua posição, e que esta possa ser defendida e que cumpra o desempenho esperado. Trata-se das Estratégias Genéricas (Porter, 1985) que nos indicam formas de lidar com as forças competitivas:

		VANTAGEM COMPETITIVA	
GAMA DE COMPETIÇÃO	Global	Liderança dos custos	Diferenciação
	Restrito	Focalização nos custos	Focalização na diferenciação

Figura 4 – Estratégias Genéricas (Porter, 1985)

Estas estratégias têm como lógica inerente que existem duas formas básicas para atingir vantagem competitiva: pelo preço ou pela diferenciação. A escolha do tipo de estratégia escolhida irá variar consoante o objetivo, sendo que existe uma variante para cada uma delas, designada por foco. A focalização poderá ser nos custos, ou na diferenciação. Esta variante permite aplicar as duas anteriores de uma forma mais restrita, num segmento estreito, enquanto as primeiras permitem uma abordagem mais global.

Para atingir uma estratégia de liderança nos custos, opta-se por políticas que permitam um controlo apertado de despesas (e.g. economias de experiência) tendo, por vezes a consequência de se reduzir, também, em áreas como a Investigação e Desenvolvimento e Publicidade.

Se se optar por uma estratégia de diferenciação, a organização tem de ser capaz de desenvolver um produto que seja singular, quer pela notoriedade da marca, quer pelo próprio produto ou serviço.

Se pensarmos numa estratégia para um grupo restrito de clientes, então a estratégia será de focalização, onde a organização serve o seu mercado alvo de uma forma mais eficaz ou eficiente do que os seus concorrentes, que servem mercados maiores.

A implementação destas estratégias irá ter diferentes implicações, refletindo os sistemas de cada organização. É de referir, também, que não se julga produtivo adotar mais do que uma estratégia genérica, simultaneamente.

A escolha de uma estratégia poderá também depender de três fontes distintas que se poderão sobrepor: variedade, necessidade e acesso (Porter, 1996).

Assim, o posicionamento é assente em variedade quando a opção é de variedade do produto ou serviço e não do segmento de mercado; o posicionamento poderá também ser de servir as necessidades de um grupo específico de clientes ou de acesso quando existe um qualquer fator que requeira um conjunto de atividades diferentes para alcançar de melhor forma o cliente.

#### 4.5. A visão baseada nos recursos

A escola da Visão Baseada nos Recursos marca uma alteração de mentalidade nos domínios da estratégia. Esta escola, defende que é a posição da organização, baseada nos seus recursos, que lhe permite perseguir um determinado posicionamento estratégico numa indústria (Grant, 1992). A consideração pelos recursos de que a organização dispõe, torna-se essencial para definir o posicionamento estratégico relativamente a um mercado mais restrito ou mais abrangente, ou entre custo e diferenciação (Porter, 1980).

Penrose (1959) definiu uma organização deste género como *“o inventário de ativos por ela possuídos, através do qual desenvolve capacidades distintivas, as quais podem (quando utilizadas criativamente) permitir adquirir vantagens competitivas e consequentemente, um superior retorno sobre o capital”*.

Considera-se, também, que uma vantagem competitiva é uma adição de valor implementada por uma organização, que é inexistente nos seus potenciais concorrentes (Barney, 1991).

Assim, o objetivo é possuir recursos valiosos e de difícil imitação, criando aspetos distintivos, ancorados em rotinas organizacionais, recursos nucleares, capacidades, competências nucleares, impacto estratégico potencial e grau de especificidade (Andreu, 1993).

Por rotina entende-se o modo particular de fazer algo, desenvolvido pela própria organização; os recursos serão todos os cativos tangíveis e intangíveis da organização que lhe permitam melhorar o seu desempenho (podem ser de capital físico, humano e organizacional); as capacidades são desenvolvidas com a ajuda das rotinas, ou que contribuem para a criação dessas (Andreu, 1993); as competências nucleares são as que diferenciam estrategicamente a organização. Podem ser valiosas, raras, imperfeitamente imitáveis e não ter substitutos estrategicamente equivalentes (Barney, 1991); o grau de especificidade de um recurso ou de uma capacidade, diz respeito à ineficiência ou ineficácia, quando utilizado para propósitos que não aqueles para os quais foram originalmente desenvolvidos (Andreu, 1993).

As relações entre estas variáveis caracterizam-se pela sua natureza dinâmica e evolutiva, com múltiplas inter-relações entre recursos, capacidades e rotinas organizacionais. Os recursos são coordenados através de rotinas, originando capacidades, que, por sua vez, são combinadas, para produzir novas capacidades que poderão, também, originar novas rotinas (Andreu, 1993).

Qualquer um destes componentes poderá ter um impacto estratégico potencial, quer no contexto competitivo envolvente, quer nos objetivos da organização.

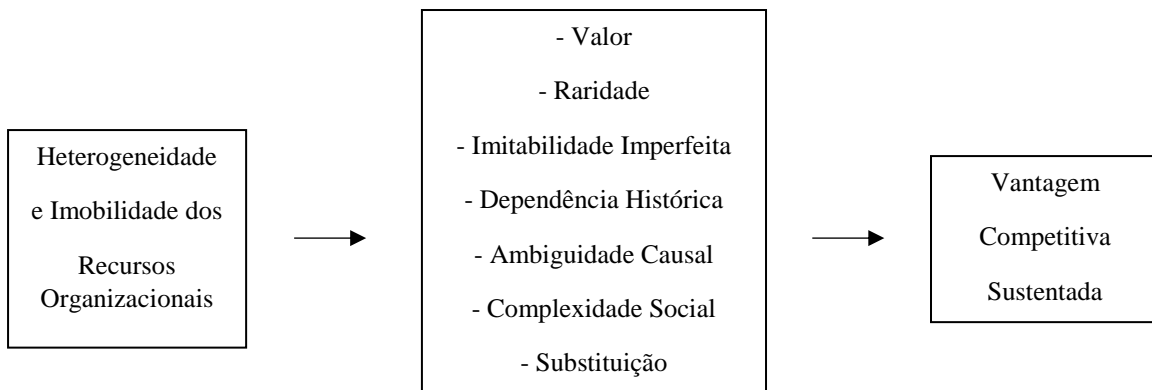


Figura 5 – Visão Baseada nos Recursos da Vantagem Competitiva Sustentada (Barney, 1992)

Na figura 5 são explícitas as relações entre características dos atributos para se atingir uma vantagem competitiva sustentável.

Por serem muito estruturadas e complexas, estas teorias para estratégia apresentavam-se ineficientes para dar resposta aos ambientes competitivos, levando os gestores a afastarem-se de estratégias prescritivas. Torna-se necessária uma resposta rápida para os desafios empresariais.

#### 4.6. As visões contemporâneas

Face ao exposto, e para ser possível dar uma resposta em ambientes imprevisíveis e de alta velocidade, onde o ciclo de vida dos produtos e serviços é curto, o contexto competitivo é complexo e o grau de incerteza é elevado, será necessário desenvolver novas formas de pensar e agir (McMillan, 2002). Os antigos pilares estratégicos são postos em causa para adaptação de pilares que respondam às necessidades dos tempos atuais.

Fatores de Sucesso Tradicionais	Fatores de Sucesso Atuais
Tamanho	Velocidade
Funções claras	Flexibilidade
Especialização	Integração
Controlo	Inovação e Informação

Tabela 1 – Novos fatores estruturais de sucesso organizacional (McMillan, 2002)

Observamos então duas linhas de pensamento: uma que apoia uma estratégia de carácter deliberado, e uma outra que defende uma formulação estratégica emergente.

- a) Do Planeamento ou tradicional;
- b) Incremental ou comportamental.

Observamos então que, por vezes são as organizações que formulam estratégias, outras vezes são as estratégias que formam organizações (Mintzberg e Quinn, 2001), num claro reconhecimento de que, nem tudo pode ser completamente definido para um futuro incerto, nem estratégias puramente emergentes, ausentes de intenções, poderão chegar a bom porto.

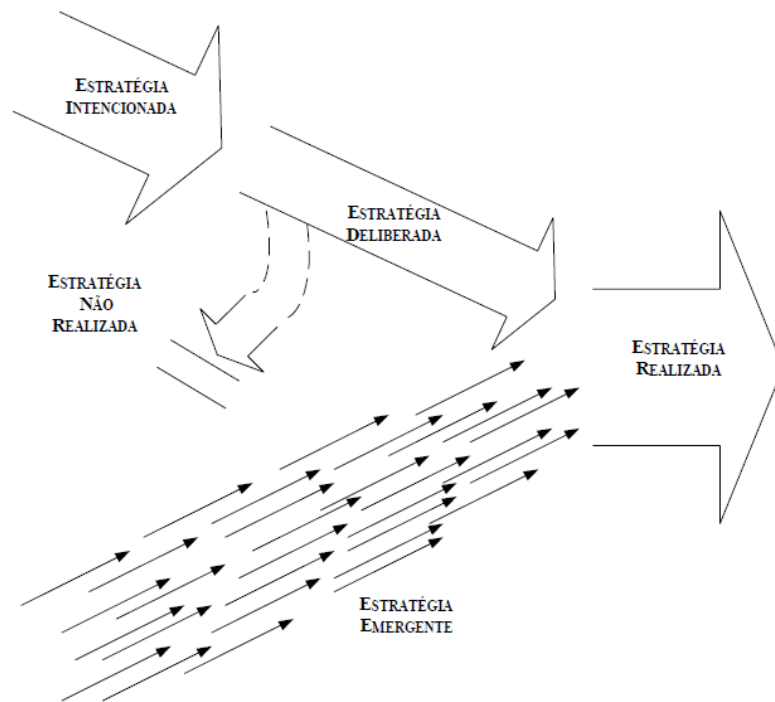


Figura 6 – Formas de estratégia descritas por Mintzberg (1994)

São as estratégias que surgem de uma forma quase natural, com as decisões do dia-a-dia, sem grandes planos ou análises de envolvente, apenas pela identificação de uma oportunidade.

Então a questão a ser colocada é:

o que faz uma organização ser mais inovadora, mais flexível, mais estratégica, mantendo o sucesso? Sendo a resposta, a combinação de elementos defendida pela grande maioria das teorias (Valikangas, 2003): Visão a longo prazo, motivação, foco no cliente, visão comum e excelência.

Para o papel dos administradores, espera-se dos mesmos ação, intervenção, mudança, capacidade de síntese e um contínuo, prático e dinâmico processo e contexto (Mintzberg e Quinn, 2001).

Assim, analisando as escolas que dão resposta a ambientes desta natureza, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2002) propõe que:

- a) As organizações devam ser ecléticas, flexíveis, embora simples;
- b) A liderança deve ser sensível à aprendizagem, tendo a mesma como fonte de criatividade;
- c) A estrutura organizacional deve ser profissional e descentralizada, autónoma e levemente mecanizada.

As escolas procuram assim respostas mais híbridas, que fazem frente às diferentes dimensões de conteúdo, processo e contexto, como é o caso da Teoria do Caos e Complexidade (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000; McMillan, 2002).

Por caos, entende-se *“imprevisível, complexa mas arrumada desordem, nos quais são desenvolvidos padrões de comportamento irregularmente mas de formas similares”* (Tetenbaum, 1998). A longo prazo, o desenvolvimento do futuro é completamente imprevisível, mas num curto prazo é possível prever o comportamento porque é requerido tempo para as consequências das pequenas mudanças acontecerem (Stacey, 1993).

Aplicado ao contexto dos negócios, esta definição de “caos” substitui-se por “complexidade”. Esta teoria vê as empresas como sistemas altamente complexos onde a melhor maneira para alcançar o controlo é equilibrando-se no limite do caos, onde não é desejável que existam muitas restrições, mas também não é desejável uma total desordem (Eisenhardt e Brown, 1998; Beinhocker, 2000).

A teoria da complexidade ajuda no entendimento em como uma organização deve mudar, para ser capaz de lidar com ambientes complexos e imprevisíveis, conectando mudança, caos e organização, estabelecendo novas estruturas de referência entre estratégia e organização.



Estrutura de referência tradicional	Estrutura de referência do caos e complexidade
O futuro de longo prazo é previsível.	O futuro de longo prazo é desconhecido.
Visões e planos são o centro da gestão estratégica.	Agenda dinâmica de assuntos estratégicos é central para a efetividade da gestão estratégica.
Visão: é uma intenção única em toda a organização, uma imagem da situação futura.	Mudança: aspirações múltiplas, ambíguas e dispersas.
Cultura fortemente compartilhada.	Oposições de culturas contraditórias.
O processo de decisão é puramente lógico e analítico	Decisão construída sob um processo experimental e exploratório baseado em intuição e raciocínios por analogias.
Gestores agindo de forma coesa e em consenso.	Gestores utilizam a experiência, conflituosos, testam informações.
Controlo e desenvolvimento a longo prazo, num processo monitorizado por planos e metas. Restrições estabelecidas por regras, sistemas e argumentos racionais.	Controlo e desenvolvimento em situações abertas. Restrições fornecidas pelas necessidades de construir e sustentar apoio. Controlo pela aprendizagem.
Estratégia é a realização de propósitos prévios	Estratégia emerge espontaneamente do caos, das mudanças e contradições, através do processo político e de aprendizagem em tempo real.
A alta gestão define e controla a direção estratégica.	A alta gestão estabelece um ambiente favorável para a aprendizagem e ação complexa.
Modelos mentais gerais e prescrições para muitas situações.	Novos modelos mentais são exigidos para cada nova situação estratégica.
Equilíbrio adapta-se ao ambiente.	Desequilíbrio e interação criativa com o ambiente.

Tabela 2 – Modelos e princípios da estrutura do desenho organizacional. (Stacey, 1993)

Stacey (1993) refere que o sucesso das organizações é alcançado quando os gestores continuamente alternam os sistemas e estruturas organizacionais, evitando tanto a desintegração, como a fossilização. Sendo o futuro, a longo prazo, absolutamente desconhecido, os planos e visões de estados futuros são considerados ilusões.

Assim, a autora propõe oito passos para criar ordem no caos:

1. Desenvolver novas perspectivas do significado de controlo;
2. Desenvolver a forma de uso do poder;
3. Estimular a formação de grupos auto-organizáveis;
4. Provocar múltiplas culturas;
5. Oferecer desafios ambíguos;
6. Expor o negócio a situações de desafio;
7. Dedicar atenção explícita para o aprimoramento da aprendizagem;
8. Criar momentos ou espaços de ócio.

Segundo Drucker (2002), a resposta para estes tempos passa pela Inovação. A inovação alia a originalidade com a utilidade. Resulta em parte da análise, em parte da descoberta, e pode emergir de qualquer componente que componha o ciclo da organização.

Estas inovações de rutura ou radicais, são responsáveis pela criação de mercados novos, introduzindo um novo tipo de produto ou serviço. (Christensen e Overdorf, 2000).

A inovação incremental está associada à redução de custos e melhorias dos produtos e serviços existentes. (Leifer et al., 2000).

Segundo Kim e Mauborgne (1999) as empresas de grande crescimento são aquelas que, não apenas têm como objetivo superar a concorrência, mas também redefinir as regras do seu setor, oferecendo valor, tornando a concorrência irrelevante. Aqui a busca é pela inovação de valor para o cliente. Em vez de estarem ligadas às condições do mercado e da concorrência, reinventam o seu setor.

Do cruzamento das abordagens descritas depreendemos que é unânime que as estratégias das empresas têm que responder à combinação organização-ambiente. O desenvolvimento contínuo de mudanças organizacionais, provocando ou acompanhando as mudanças ambientais, seja através da reação, adaptação ou formatação, é a chave para criação de sustentabilidade. (Eisenhardt e Sull, 2001)

As empresas devem ser tratadas como sistemas abertos e dinâmicos, com visão dos contextos externo e interno totalmente integrados, decidindo e materializando interações contínuas e múltiplas, aceitando e aprendendo em estado de causalidade mútua, encontrando o caminho entre sobrevivência e crescimento, nas alternâncias entre ordem e caos. (Eisenhardt e Sull, 2001)

## **5. A Planética S.A.**

A Planética S.A. é uma empresa de gestão familiar, onde o fundador desempenha o papel de gestor e também trabalho técnico na sua área de formação (Engenharia Civil).

A sua experiência na área, aliada a uma constante visão empreendedora, têm permitido à Planética S.A. crescer de uma forma sustentada e responsável.

Detém a empresa juntamente com a sua esposa, que não desempenha um papel técnico na empresa, mas participa nas tomadas de decisão.

De uma forma permanente existe, ainda, outra técnica, arquiteta, também membro da família e uma colaboradora na área administrativa, exterior à família.

Todos os serviços que sejam necessários e que fujam do âmbito de atuação dos dois técnicos acima referidos, ou se os mesmos estiverem sobrecarregados, são executados com recurso a *outsourcing*, através da rede de técnicos parceiros que a empresa possui, a nível nacional.

Esta foi a forma que a empresa encontrou para fazer face às oscilações de trabalho, sem ter de reduzir a oferta de serviços prestados.

O estudo aborda esta organização em concreto, mas num contexto que se julga geral. Pela instabilidade da envolvente externa, reforçada pela instabilidade económica, julga-se pertinente o estudo da envolvente, dando resposta à pergunta “Onde estamos?”, passando pela componente interna, respondendo à pergunta “Para onde queremos ir e qual o caminho a seguir?”, tendo em consideração as aprendizagens das teorias pós modernas, que vêm reforçar a importância do autoconhecimento. Por fim, respondermos à questão principal “como vamos lá chegar?”.

## 5.1. Âmbito de trabalho da Planética S.A.

No trabalho diário, a empresa tem como filosofia implementada a resposta a todos os pedidos dos clientes com celeridade, qualidade e simpatia. Porque muitas relações se estabelecem, não só, pela qualidade técnica do trabalho realizado, mas também, pela empatia com que o cliente é recebido, e profissionalismo com que o seu processo é tratado.

São valorizadas as relações humanas em todos os moldes: presencial, escrita e falada. Este aspeto ganha relevância, quando se assiste, cada vez mais, a uma globalização no campo de ação da prestação de serviços, ou seja, muitas vezes os contactos com os clientes são apenas via *e-mail* ou telefone, sem nunca ser estabelecido um contacto pessoal, pelo que a empresa procura que a sua identidade esteja muito presente em cada contacto que se estabelece, seja ele sob a forma que for.

Pretende-se que todos os clientes tenham um grau de satisfação com os serviços prestados acima da média. Tanto com o resultado final, como com a condução do processo.

Assim, a Planética S.A. tem muito presente valores como o compromisso para a excelência, a eficácia, a simpatia, e acreditam profundamente numa conduta ética de responsabilidade, compromisso e dedicação.

Dadas estas premissas, poderemos dividir as atividades desenvolvidas pela empresa da seguinte forma:

**a) Serviços de Arquitetura e Engenharia:** desenvolvimento de projetos de Arquitetura e Urbanismo, bem como de todas as Especialidades – a empresa procura um envolvimento desde as ideias iniciais, concretizadas com o projeto de execução e acompanhamento de obra. Procura desenvolver projetos adequados, confortáveis, com qualidade construtiva técnica e material. É sempre tido em conta o contexto urbano onde se insere, económico e social. Estes fatores são conjugados na busca de uma harmonia estética que se reflita na qualidade de vida dos clientes. Nesta fase, em concreto, em que

o conhecimento da geração fundadora se funde com o desejo de inovação dos novos membros da equipa, procura-se que o resultado final seja um somatório de experiências de todos os intervenientes, sempre com o desejo de atingir uma maior qualidade arquitetónica e construtiva.

Dentro desta área, estão aptos, também, a prestar todos trabalhos técnicos relacionados: licenciamentos, legalizações, loteamentos, avaliações imobiliárias, etc.

**b) Energia:** Certificação Energética e Acústica: por terem sido pioneiros, estabeleceu-se uma vasta rede de parceiros que procuram uma resposta de confiança para os seus clientes; Estes parceiros são profissionais que necessitam de determinados serviços técnicos que complementam a resposta que eles próprios dão aos seus clientes. (e.g. solicitadores, advogados, imobiliárias, etc.); Comercialização de equipamentos de climatização procurando respostas ambientalmente e economicamente sustentáveis (e.g. estufas a *pellets*, painéis solares, bombas de calor, painéis fotovoltaicos, etc.)

Nesta área, contam com a ajuda da plataforma informática, criada especificamente para dar apoio nos processos de Certificação Energética, onde os procedimentos implementados garantem a qualidade de resposta (em celeridade e eficácia). Atualmente este serviço é responsável pela maior fatia no global de faturação da empresa e a rede de parceiros e técnicos estende-se por todo o país.

No decorrer desta investigação, iremos designar os produtos do âmbito das áreas de atuação descritas no tópico a) e b) como produtos 1 (P1), para maior facilidade de expressão.

**c) Construção e Reabilitação:** Esta área foi o *core* da empresa até 2009 e é aquela que mais motivação cria na equipa. Os imóveis construídos pela Planética, S.A. distinguem-se pela qualidade dos materiais e soluções adotadas. Têm muito presente o facto, de que, para muitas pessoas é o maior investimento das suas vidas, e fazem com que este valha o esforço, com escolhas duradouras. Atualmente, esta área encontra-se estagnada, não existindo nenhuma obra da responsabilidade da empresa em curso.

Este produto irá ser designado como produto 2 (P2).

## **5.2. A cultura organizacional**

Dentro da empresa e na relação com os parceiros, colaboradores externos e clientes procura-se uma relação de proximidade e partilha de ideias. Considera-se como um fator positivo e distintivo o facto de se tratar de uma empresa familiar, e se transportar essa dinâmica para as relações estabelecidas. É procurada uma relação de proximidade e acessibilidade, pela consciência que é, também, por esse facto, que são merecedores de confiança e preferência por parte dos parceiros.

Está também muito presente a constante busca pela inovação e oportunidade, e existe uma grande predisposição para a otimização das ferramentas de trabalho tanto de uma forma evolutiva, como radical. Com a constante evolução do mercado nem considerariam outra forma de atuação.

Só com uma relação próxima com os colaboradores, clientes e parceiros se consegue responder às suas necessidades, e só com uma resposta atenta se consegue evoluir.

Apesar de ser reconhecida esta importância relacional, reconhece-se também que as plataformas virtuais podem e têm contribuído, em muito, para o desenvolvimento do âmbito de atuação. Aqui o desafio passa por, não deixar que as relações se restrinjam à plataforma *on-line*, mas que seja mantido um contacto regular, quer através de contacto telefónico quer através do contacto pessoal – para as atividades relacionadas com o produto 1.

Para que esta proximidade seja mantida e que se possa ir de encontro às necessidades, são utilizados meios como questionários telefónicos, para aferição do grau de satisfação com os serviços prestados e oportunidades de novas áreas de atuação. Assim, consegue-se corrigir eventuais falhas que tenham acontecido, otimizar processos e registar necessidades como novas oportunidades de negócio.

É também muito valorizado o enriquecimento pessoal da equipa, investido em novas formações e na busca no mercado por novas soluções (para a área da Arquitetura, Engenharia e Construção).

### 5.3. A estratégia adotada

A estratégia adotada pela Planética S.A. tem tido características semelhantes a uma estratégia de **diferenciação**.

Segundo a categorização atribuída por Porter (1980), para que uma empresa crie uma posição defensável na indústria, a longo prazo, e possa ultrapassar os seus concorrentes, terá de optar por: liderança nos custos, diferenciação ou foco. Esta opção irá de encontro à visão e missão de empresa, e será, por esta característica, que a mesma se irá destacar no mercado.

Como fornecedores de um serviço técnico, a Planética S.A. considera que o mesmo não é compatível com uma estratégia de liderança pelos custos, pelo que se opta por uma exigência pela qualidade dos serviços prestados.

Relativamente a este tipo de estratégia, Porter (1980) refere que pode ser usada de forma combinada ou isoladamente. No setor onde a empresa atua, não se considera possível uma combinação entre elas, uma vez que, um trabalho cuidado exige tempo dos técnicos, e esse tempo tem de ser remunerado. Com a agravante de que, cada processo é único, não se podendo tirar partido de economias de escala.

Esta opção estratégica tem-se traduzindo na fidelização de parceiros que, sabendo que os processos são tratados com o profissionalismo em que se revêem, confiam à Planética os seus clientes.

A acrescer a este facto, a empresa desenvolveu um *software* próprio de organização dos trabalhos, que permite a submissão dos processos de forma autónoma, agilizando o contacto e troca de informação durante todo o processo.

Estas foram as principais características distintivas identificadas pelos parceiros, quando inquiridos telefonicamente sobre qual o principal motivo que os levava a escolher a Planética S.A. em detrimento das restantes existentes no mercado.

O *software* acima referido, desempenha sobretudo um importante contributo para a agilização do trabalho administrativo, tornando-se numa ferramenta importante na economia de meios e gestão de processos, reduzindo os custos associados.



Considera-se, então, que o portal representa uma importante ferramenta estratégica para a Planética S.A.

Anteriormente a esta reorganização estratégica (à introdução da Certificação Energética no leque de produtos fornecidos), as opções estratégicas eram tomadas de forma avulsa, mas que agora observadas na globalidade poderão oferecer alguma consistência na construção de uma nova visão estratégica.

## 6. Análise envolvente – Onde estamos?

Vivemos um clima de hiper competição. A velocidade a que os mercados mudam faz com que a envolvente seja extremamente instável, tornando ilusória a ideia de que a vantagem competitiva é uma posição defensável. O objetivo central é a constante movimentação, acompanhando a constante turbulência. (António, 2012)

Segundo d’Aveni (1994), a ideia de hiper competição resulta no pressuposto que a concorrência utiliza as cinco principais ferramentas de vantagem competitiva, todas ao mesmo tempo: a relação custo/qualidade, o tempo, a competência, as barreiras à entrada e a capacidade financeira.

Importa analisar os contextos em que se insere a empresa, as dimensões da envolvente geral ou **mediata**, bem como, as forças da envolvente competitiva sectorial ou **imediate**, uma vez que, são estas informações, bem como as do contexto interno que irão dar a indicação de “por onde seguir”.

### 6.1. PEST-AL

Para a análise do meio envolvente geral ou mediata irá recorrer-se à análise PEST-AL (Thomas Wheelen e J. David Hunger, 2006), que engloba os aspetos políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais.

Esta análise abrange os principais fatores externos à empresa que a podem influenciar, direta ou indiretamente, tendo consciência que se tratam de forças dinâmicas, em contínua alteração.

Trata-se de uma ferramenta estratégica útil para compreender o crescimento ou queda de mercados, posição e potencial comercial e orientação para operações.

Recorreu-se aos dados disponibilizados pelo Banco de Portugal relativamente ao crescimento económico nacional esperado, bem como às estatísticas disponíveis em [pordata.pt](http://pordata.pt).

Com esta análise pretende-se uma análise do Macro ambiente da Planética S.A.

**Fatores políticos, legais e fiscais:**

- Relativa estabilidade política, com variação de governo entre o PS e PSD, sem grandes alterações em políticas estruturais;
- Lançamento de políticas de incentivo ao uso de energias verdes que contribuem para uma maior sensibilização para este setor, bem como a obrigatoriedade de optar por matérias e soluções verdes;
- Incentivos à Reabilitação de Imóveis. (e.g. isenção de IMI para imóveis reabilitados).

**Fatores económicos:**

- Prevê-se uma recuperação moderada da atividade económica ao longo do período de 2016-2018;
- O produto interno bruto deverá sofrer um crescimento de 1,3% em 2016, aumentando para 1,6% em 2017 e reduzindo para 1,5% em 2018;
- Aumento da procura interna, refletindo a dinâmica de consumo privado. Os consumidores mantêm-se confiantes, aumento do crédito ao consumo;
- Crescimento do emprego, aumento do salário mínimo;
- Mercado da reabilitação urbana cresce 13,8% desde janeiro do último ano;
- Aumento da taxa de inflação em 0,5%.

**Fatores sociais e culturais:**

- Diminuição da população residente e população jovem e ativa, consequência do decréscimo de população e do aumento do fluxo migratório;
- Aumento da percentagem de população idosa;
- Ligeiro aumento da natalidade;
- Diminuição da taxa de desemprego.

### **Fatores ambientais**

- Valorização de atividades que salvaguardem o ambiente;
- Valorização e proteção dos recursos naturais.

### **Fatores tecnológicos**

- O acesso a tecnologia é cada vez maior e mais abrangente;
- 75% da população europeia usa internet;
- 72% da população portuguesa usa internet;

### **Legais**

- Obrigatoriedade de emissão do Certificado Energético para qualquer transação de imóvel, como forma de regular a qualidade do mercado imobiliário;

## 6.2 O ambiente competitivo

O setor da construção foi um dos setores mais afetados pelas dificuldades económico-financeiras que o país atravessa, tendo sofrido períodos de completa estagnação. Em 2014 assistiu-se a um decréscimo de 24,5% em obras de Engenharia Civil (e.g. estradas, pontes, etc.) e 45,9% em construção para habitação – dados estatísticos do inquérito ao setor da construção, realizado pelo INE.

Contudo, começam a haver alguns sinais de melhoria no sector imobiliário, identificados pelo aumento de 70% no montante de novas operações de crédito para aquisição de habitação e num aumento de 23% do licenciamento de fogos para habitação até Abril (Dados da Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas).

O mercado da reabilitação, também, tem estado em crescimento (13,6% no início de 2016). A encomenda de arquitetura apresenta também um aumento de 15,6% comparativamente ao mesmo mês do ano anterior. Em suma, encontramos fatores positivos e de expectativa de desenvolvimento em todas as áreas de atuação.

Não existindo dados atuais relativos a quotas de mercado, nomeadamente no sector da Certificação Energética, sabemos que o maior concorrente será a Home Energy, pela dimensão da empresa e pelos canais que a mesma abrange.

Esta empresa pertence ao grupo EDP e partilha da lógica de venda pela agregação de serviços, conseguindo fazer chegar o produto ao cliente através de canais como a fatura da luz, facilidades de pagamento, parcerias com as maiores imobiliárias e claro, notoriedade da marca. – Conquistaram uma posição dominante.

As **barreiras à entrada** para o desenvolvimento de atividade com os produtos que representam a maior fatia da faturação atualmente (Certificação Energética e Serviços técnicos de Arquitetura) são:

- Conhecimento técnico específico;
- Angariação de uma carteira sólida de parceiros do ramo do setor imobiliário.

Para a atividade da construção as barreiras são maiores, por envolverem investimentos elevados, agravando-se pela insegurança quanto à procura de serviços ligados à construção, pela incerteza da disponibilidade e vontade de investimentos no sector imobiliário:

- Necessidade de capital inicial para aquisição de maquinaria (uma vez que grande parte dos equipamentos foram vendidos como forma de recuperação de capital após a estagnação do mercado no período a partir de 2009) e para investir em plataformas de divulgação dos serviços (*on e off-line*)

- Recrutamento de novas equipas de trabalho com as características certas (cumpridoras no que respeita a prazos e a qualidade do trabalho apresentado), ainda que haja muito desemprego neste sector.

As **barreiras à saída** para o primeiro produto (certificação energética e serviços técnicos de arquitetura) são reduzidos ou inexistentes, uma vez que se recorre a recursos humanos em regime de *outsourcing*, conforme as necessidades, e uma vez que o investimento em equipamento é apenas de material de escritório, não representando montantes significativos.

Já as **barreiras à saída** para o caso de se voltar a investir no sector da construção própria para venda, são elevadas: o investimento em maquinaria e na construção em si, além da questão emocional, pela carteira de clientes que já se criou, pelo património conseguido e pelos 20 anos de História de empresa, com muito empenho profissional e pessoal.

Consideramos então que, e segundo Porter (1980) a empresa se encontra numa fase da indústria que proporciona **pequenos retornos, sem grandes riscos**. Além dos trabalhos em curso atualmente, não existem obrigações contratuais de espécie nenhuma, a longo prazo, nem investimentos ou encargos com dimensão considerável.

		BARREIRAS À SAÍDA	
		PEQUENAS	GRANDES
BARREIRAS À ENTRADA	PEQUENAS	RETORNO PEQUENO (SEM RISCO)	RETORNO PEQUENO (ARRISCADO)
	GRANDES	RETORNO ELEVADO (SEM RISCO)	RETORNO ELEVADO (ARRISCADO)

Figura 7 – Relação entre Barreiras à entrada e à saída e risco associado, Porter (1980).

No distrito de Lisboa, e relativamente a empresas que desenvolvam atividades do tipo do produto 1 (Certificação e serviços técnicos de arquitetura), a **concorrência** é diversificada, existem muitas PME's a trabalhar neste setor (não existem dados atuais do setor disponíveis), tendo sido uma alternativa segura, uma vez que tem uma implicação legal, com pouco investimento económico envolvido, mas com algum investimento humano, pois implica fazer um curso específico, por engenheiros ou por arquitetos, e um exame na entidade reguladora.

Uma vez que estes serviços representam uma obrigatoriedade legal na compra / arrendamento de casas, resultantes das normas europeias para um ambiente mais sustentável, prevê-se que continue a ser um setor rentável, mas que seja cada vez mais aplicada uma estratégia de custo baixo, tornando-se, a determinada altura, inviável.

Relativamente à construção (produto 2), muitas empresas locais fecharam ou, não estão, de momento, preparadas para novos investimentos, não existindo por isso **concorrência** significativa.

Tratando-se de um serviço técnico, não se considera a existência de **produtos substitutos** para os serviços. No caso da construção de habitação, pode considerar-se como substituição das construções novas, de raiz, as construções pré-fabricadas, que,

apesar de servirem para o mesmo fim (habitação), o seu comportamento não é semelhante às primeiras em termos de durabilidade e conforto, mas pode ser uma boa opção para quem não tem muito capital disponível para o investimento em causa.

Os clientes são de dois tipos: os clientes diretos, que chegam até à empresa através dos meios de divulgação, ou parceiros (que estão a prestar um serviço a clientes deles, mas que, para a Planética, acabam por ser eles os clientes, porque são eles que escolhem trabalhar com a Planética). Os primeiros, procuram sobretudo o melhor preço aliado a uma imagem de segurança, os segundos procuram a Planética sobretudo pela organização e profissionalismo a que se habituaram, desde o início da entrada em vigor da legislação. Os primeiros, não possuem poder negocial, já os segundos, são os responsáveis pela revisão das tabelas de honorários, e consequente baixa de preços, para que possam apresentar a proposta mais competitiva aos clientes.

Os atuais **fornecedores** são exclusivamente os técnicos que nos prestam serviços, que têm um **poder negocial** baixo (pela instabilidade que se vive no setor, querem manter a parceria de prestação de serviços, por representar uma fatia considerável no bolo do rendimento mensal total).

Quanto à **intensidade de rivalidade**, é forte para o produto 1 e para o produto 2. É de destacar, sobretudo para o produto 1, a possibilidade de existência de alguns lobby's, uma vez que existem grandes grupos do setor imobiliário que têm parcerias de carácter vinculativo, não dando margem para angariação de novos parceiros nesses grupos (i.e. a Home Energy tem protocolo com a Remax, um dos maiores atores do ramo imobiliário, levanto até ao despedimento de um colaborador que passe por cima da obrigatoriedade da prestação de serviços ppr parte da Home Energy, sendo igual também para o grupo Decisões e Soluções, mesmo que as nossas propostas sejam economicamente mais vantajosas).

Relativamente ao produto 2, e adotando uma lógica de vender mais serviços aos mesmos clientes, a Remax faz parte do grupo que detêm a Melom, empresa de construção, sobretudo em reabilitações, com uma visibilidade muito elevada, dada pelo programa de televisão “Querido Mudei a Casa”.



Considera-se, então, que existe uma concorrência imperfeita para o P1, e não existindo produtos tabelados para o P2, concorrência perfeita.

### **6.3. Análise SWOT**

#### **Forças ( *Strengths* )**

- Competência técnica;
- Colaboração com profissionais com conhecimentos técnicos especializados;
- Qualidade na prestação de serviços;
- Estrutura *lean*;
- Área de ação multidisciplinar, com possibilidade de cooperação entre disciplinas;
- Carteira de clientes e rede de parcerias sólida;
- Plataforma informática facilitadora de processos e garantia de organização;
- Atuação a nível nacional;
- Reconhecimento dos sistemas informáticos como facilitadores de tarefas e processos.
- Localização em área rural mas perto da cidade de Lisboa;
- Obrigatoriedade de emissão do Certificado Energético para qualquer transação de imóvel, como forma de regular a qualidade do mercado imobiliário;

#### **Fraquezas ( *Weaknesses* )**

- Falta de reconhecimento da importância da contratação de profissionais do setor da construção;
- A atuação em diversas áreas de negócio pode afetar a focalização em determinada área, diminuindo o desenvolvimento de potenciais oportunidades;
- Necessidade de atualização e melhoramentos da plataforma informática;
- Dificuldade em garantir com celeridade em alturas de picos de trabalho para os técnicos que trabalham em regime de prestação de serviços;
- Desconfiança na recuperação / estabilização do mercado imobiliário.

### **Oportunidades** (*Opportunities*)

- Diversidade de áreas de atuação;
- Possibilidade de criação de *spin-offs* em novas áreas de negócio;
- Otimização da plataforma para maior ação e melhor desempenho;
- Aumento da exigência de qualidade por parte dos clientes;
- Retoma de procura no setor do imobiliário;
- Inflação do preço dos imóveis em Lisboa;
  
- Lançamento de políticas de incentivo ao uso de energias verdes, contribuem para uma maior sensibilização para este setor, bem como a obrigatoriedade de optar por matérias e soluções verdes;
  
- Incentivos à Reabilitação de Imóveis.
  
- Isenção de IMI para imóveis para reabilitação;
  
- Comparticipação na substituição de caixilharias e aplicação de painéis solares através dos Fundos de Eficiência Energética

### **Ameaças** (*Threats*)

- Aumento da concorrência;
- Surgimento de uma plataforma substituta;
- Nova queda da procura de imóveis, uma vez que as estatísticas mostram um comportamento de picos de intensidade para a procura.
- Perda de parceiros para empresas com honorários inferiores.



Figura 8 - Revisitação da Análise SWOT (adaptado de Carvalho e Filipe, 2006)

Da análise da quantidade de pontos fortes e fracos VS a quantidade de oportunidades e ameaças, e tendo em conta o esquema desenvolvido por Carvalho e Filipe (2006) – consideramos que a empresa se encontra numa fase em que a estratégia deverá ser agressiva, recorrendo a ajustes estratégicos.

## 7. A perspetiva da visão baseada nos recursos

A teoria da visão baseada nos recursos (*Resource Based View – RBV*) assenta na preposição que é nos recursos e competências desenvolvidos e controlados pelas empresas que está a fonte de vantagem competitiva das empresas.

Esta visão acaba por integrar várias linhas de pensamento estratégico, fornecendo às organizações uma perspetiva de avaliação dos seus recursos e competências (Pereira 1999).

Pressupõe que as empresas possuem os recursos necessários para criar vantagem competitiva, pelas suas características: raridade, valor, inimitáveis e insubstituíveis.

Explorando os pontos fortes dos mesmos, aproveitando as oportunidades da envolvente e neutralizando as ameaças externas e fraquezas internas (Barney, 1991),

os recursos que a empresa dispõe são de ordem:

- **Tangível:** as infraestruturas físicas e o património edificável até aqui adquirido (terrenos para construção de empreendimentos);
- **Intangível:** o *software* criado, o conhecimento técnico que possuem, a reputação e confiança conseguidos e a rede de técnicos e parceiros criada;
- **Recursos Humanos:** que possuem as valências técnicas e sociais desejadas.

No campo do património físico existente, a Planética possui diversos investimentos feitos que se destinavam à construção de imóveis para habitação. Aquando da estagnação do mercado, suportou os custos fixos associados à posse desses investimentos, colocando-se agora numa posição vantajosa face aos concorrentes, quanto mais não seja em rapidez de ação. Há projetos prontos a construir, com licenças levantadas, basta constituir equipa e partir para o campo de trabalho.

## **7.1. O portal da certificação energética como elemento de vantagem competitiva e plataforma de expansão.**

Do inquérito realizado aos parceiros e das impressões trocadas com os colaboradores, considera-se que a maior fonte de vantagem competitiva é o portal para a Certificação Energética.

Apesar do *software* criado poder ser imitado, a sua replicação por parte da concorrência implica um elevado investimento, tanto de tempo, como monetário (o *software* demorou mais de um ano a ser desenvolvido). Além deste facto, acresce a complexidade de programação que exige.

Assim, considera-se que o portal representa uma clara vantagem face aos concorrentes, por permitir uma gestão organizada para a empresa e para os seus parceiros, e por permitir, à empresa, trabalhar a nível nacional.

Após analisarmos o posicionamento da Planética S.A. e identificarmos as suas atividades principais e a importância de cada uma delas, torna-se relevante destacar as potencialidades que o *software* utilizado para a gestão do trabalho poderá ter.

O portal da Certificação Energética foi desenvolvido pela empresa em 2008, com o objetivo de ser uma resposta eficiente à oportunidade de negócio que iria surgir com a obrigatoriedade de emissão de Certificados Energéticos para a transação de qualquer imóvel a partir de 2009.

Esta atividade pressupõe a intervenção de técnicos com qualificações especiais para o efeito, que, à data da emissão da legislação, eram ainda escassos.

Assim, e para que a resposta fosse global, tanto a nível de abrangência geográfica como de qualidade do serviço, foi criado o portal que permite a eficaz gestão de distribuição de trabalho pelos peritos e submissão de processos por parte dos parceiros. Esta plataforma permite que a empresa, através dos seus escritórios sediados em Arruda dos Vinhos, consiga fazer uma correta gestão de clientes, parceiros, processos e técnicos em todo o país.

A partir deste portal, os parceiros podem submeter toda a documentação e requisição de Certificado, que posteriormente será atribuído pela empresa ao técnico da respetiva zona.

Por terem sido pioneiros na prestação deste serviço e por o mesmo apresentar uma resposta organizada e competente, que vai de encontro às necessidades dos profissionais que trabalham com inúmeros processos, conseguiu-se criar uma rede de parceiros que necessitam de serviços da área do sector imobiliário, não sendo esse o seu *core business*, (advogados, solicitadores, contabilistas, etc.). Por serem sectores que prezam, acima de tudo, a qualidade do serviço, mantem-se fiéis, mesmo que isso signifique pagar um valor acima do praticado pela concorrência.

Tendo neste momento este serviço a funcionar “em piloto automático”, julga-se pertinente explorar mais algumas oportunidades que a plataforma poderá oferecer.

Por exemplo, esta plataforma poderá representar um meio de divulgação dos restantes serviços disponíveis, bem como, fazer os mesmos trabalhar em sinergia. O profissional que requer um serviço como um Certificado Energético, poderá também requerer um serviço técnico como uma avaliação ou iniciar um processo de legalização.

Assim, considera-se que este portal seja repensando por forma a conseguir responder às oportunidades que atualmente poderão representar um crescimento para a empresa, utilizando os meios que já conquistou e, até mesmo, expandindo os mesmos.

## **8. Em que negócio estamos e em quais queremos estar?**

Pretende-se então delinear linhas gerais de recomendações para a transposição dos obstáculos atuais e potenciadoras de um crescimento contínuo. Pretende-se que estas linhas orientadoras sejam constantes potenciadoras de forças e corretoras de fraquezas. Acompanhando as necessidades e expectativas dos clientes, tendo consciência que o uso da tecnologia e a sua constante evolução podem ajudar a empresa a criar fatores diferenciadores da concorrência, surgem então oportunidades de mercado através da agregação de valor.

A pergunta que se coloca é a de como é que numa empresa pequena, com recursos escassos, é possível implementar mudanças estratégicas que lhe confirmem o carácter competitivo, competindo com grandes empresas?

Com linhas orientadoras bem definidas e um trabalho sólido.

### **Visão:**

Ser os prestadores de serviços de referência para os serviços técnicos do sector imobiliário. A nível nacional, para produtos do tipo 1, a nível regional para produtos do tipo 2. Ser reconhecidos pela excelência de serviços prestados.

### **Missão:**

Fornecer serviços técnicos no setor imobiliário, com celeridade, qualidade e simpatia.

### **Valores:**

Compromisso para a excelência, eficácia, simpatia, conduta ética, responsabilidade, compromisso e dedicação.

### **Meios / Recursos Humanos:**

A tempo inteiro existe o administrador que é também Engenheiro Civil, uma arquiteta, que desenvolve e coordena os serviços técnicos e uma administrativa.

Como o volume de trabalho é incerto, todo o trabalho que não seja possível realizar com os meios fixos, é realizado com recurso a *freelancers* ou *outsourcing*.



## **9. Orientações estratégicas - Qual o caminho a seguir?**

### **9.1. A pertinência de uma estratégia corporativa**

Uma vez que a empresa tem várias unidades de negócio com características distintas, considera-se relevante desenvolver uma **estratégia corporativa** (plano geral da empresa – da totalidade do grupo empresarial).

Faz sentido uma estratégia corporativa pela relação que as diferentes unidades de negócio poderão potenciar entre si.

A estratégia corporativa tem tudo a ver com a estabilidade, o crescimento ou o desinvestimento e em que partes da empresa estas componentes se devem verificar, i.e. em que negócios, produtos e/ou serviços (Crespo de Carvalho e Filipe, 2006).

Como estratégias corporativas que se poderão ser oportunas para a análise em questão destaca-se:

#### **Integração:**

Consiste na inter-relação de áreas de negócio intrínsecas à atividade de uma organização, mantendo sempre a sua individualidade no processo operacional (Porter, 1985). Esta integração pode ser vertical (a montante ou a jusante) ou horizontal. Neste caso específico, considera-se relevante a integração dos restantes serviços que a empresa dispõe na plataforma com que contacta com os parceiros, de forma a que estes possam requerer também estes serviços, acabando a empresa por vender mais serviços aos mesmos clientes.

#### ***Outsourcing* estratégico**

Este recurso é, já hoje, utilizado. O *outsourcing* estratégico passa pela contratação externa de capacidade especializada. Esta estratégia permite à empresa a libertação de recursos internos ao mesmo tempo que também lhe permite oferecer uma variedade

considerável de serviços, sem possuir os recursos humanos de forma permanente, implicando menos encargos.

### **Alianças estratégicas**

As alianças estratégicas permitem às empresas a agregação de competências, por forma a obterem vantagem competitiva. Estas alianças poderão ser formais, caso exista algum documento contratual, ou informal. Em ambos os casos, poderão existir contrapartidas monetárias envolvidas. A Planética S.A. possui já algumas alianças estabelecidas, no caso de prestadores de serviços relacionados.

### **Diversificação relacionada**

Acontece quando uma empresa acrescenta ou amplia a sua linha de produtos existentes no mercado. É habitual em pequenas empresas, uma vez que comporta menos risco que uma estratégia de diversificação não relacionada, onde são introduzidos novos produtos em novos mercados (Ansoff, 1965).

### **Estratégia de crescimento de diversificação concêntrica**

É feita com base ou centrada no core-business – reinvestimento e crescimento no setor – crescimento conjunto das várias unidades de negócio – pela satisfação das necessidades dos clientes, ganhando vantagens sobre a concorrência e explorando e criando novas oportunidades. Por sua vez, a diversificação relacionada opera com um novo produto num mercado que a empresa já conhece. Assim, existe a possibilidade de partilha de recursos tangíveis e intangíveis, como a marca, os canais de distribuição, a partilha de tecnologia instalada e até mesmo a estratégia de marketing.

## 9.2. Matriz de Ansoff

A Matriz de Ansoff, também conhecida como Matriz Produto / Mercado é um modelo utilizado para determinar oportunidades de crescimento de unidades de negócio de uma organização.

		Produtos	
		Atual	Novo
Mercados	Atual	Penetração de Mercados	Desenvolvimento do produto
	Novo	Penetração do Mercado	Diversificação

Tabela 3 - Matriz de Ansoff (adaptado de Carvalho e Filipe, 2006)

A Planética, S.A. aquando da entrada no mercado da Certificação Energética e energias renováveis, optou por uma estratégia de Diversificação, segundo a Matriz de Ansoff, introduzindo um novo produto, num mercado que também era uma novidade.

Neste momento, querendo introduzir novos produtos neste mercado explorado, estará a optar por uma estratégia de desenvolvimento do produto, explorando a melhor forma de o introduzir aos clientes que já possui, e até mesmo captar novos clientes pela **diversificação** de oferta.

## 9.3. Matriz A.D.Little

A matriz A.D.Little apresenta-se como outra ferramenta de análise para definir as opções estratégicas da empresa, pela conjugação do estado de maturidade da indústria com a posição competitiva. Pelos dados já enunciados, considera-se que a indústria da construção se encontra agora numa nova fase de **crescimento**. Considerando que a

posição competitiva para o produto 1 é **ténue**, a empresa deverá optar por: **aguentar ou retirar, apostar em nicho e procurar crescimento**. Para o produto 2, observa-se uma posição competitiva **favorável**, devendo a empresa optar por: **focalizar, diferenciar e defender**.

POSICÃO COMPETITIVA	ESTADO DE MATURIDADE DA INDÚSTRIA				
		EMBRIONÁRIO	CRESCIMENTO	MATURIDADE	DECLÍNIO
	DOMINANTE	Mudança radical de estratégia; Criar barreiras; Agir defensivamente.	Mudança radical de estratégia; Liderança em custos; Defender posição.	Defender posição; Aumentar a importância dos custos; Agir ofensivamente.	Defender posição; Localizar; Considerar retirar.
	FORTE	Crescimento rápido; Diferenciar.	Baixar custo; Diferenciar; Atacar os mais pequenos.	Baixar custos; Diferenciar; Localizar.	Fazer esforço.
	FAVORÁVEL	Crescimento rápido; Diferenciar.	Focalizar; Diferenciar; Defender.	Focalizar; Diferenciar; Ferir pequenas empresas.	Fazer esforço.
	TÉNUE	Crescer com a indústria; Focalizar.	Aguentar ou retirar; Apostar em nicho; Procurar crescimento.	Aguentar ou retirar nicho.	Retirar.
FRACA	Procurar um nicho; Tentar apanhar outros.	Nicho ou retirar.	Retirar.	Retirar.	

Tabela 4 - Matriz A.D. Little (adaptado de Carvalho e Filipe, 2006)

## 10. Objetivos SMART:

Objetivos SMART representam objetivos específicos, mensuráveis, atingíveis, realísticos e temporizáveis – *Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time-bound*. Formulam assim um mapa de ação num curto espaço de tempo e com etapas definidas. Pretende-se desenvolver uma visão global sustentada, promovendo a ação de reinvestimento e crescimento, a inovação e qualidade. O objetivo final será o de crescimento na cadeia de valor, aumentando o volume de vendas. (Crespo de Carvalho e Filipe, 2006)

Destacam-se assim os seguintes objetivos:

- Recuperação da atividade da construção para o portfólio de serviços, pela finalização do investimento que ficou em curso em 2009. (Quatro moradias geminadas);
- Entrada no mercado da reabilitação;
- Aumento da penetração no mercado, através da angariação de novos parceiros (para o produto 1);
- Introdução de novos serviços na plataforma *on-line*;
- Aumento do volume de vendas;
- Investimento em comunicação e publicidade.

## 10.1 Conjunto de regras simples

Evitando planeamentos rígidos que se tornam de difícil aplicação nas dinâmicas de mercado atual, elaborou-se um conjunto de regras que se pretende que constituam um guia de ação que fomente o crescimento (Kathleen M. Eisenhardt, 2001):

- **Foco no cliente.** Mantendo a proximidade com os clientes e parceiros, só desta forma é possível a perceção das necessidades, obtendo os dados em tempo real, permitindo uma rápida ação;

- Manter equipas de elevado grau de desempenho técnico, garantindo uma **qualidade superior do produto**;

- **Campo de ação amplo**, dando atenção às oportunidades locais e globais;

- Promover a **inovação**;

- **Criação de rotinas** que permitam a paragem para o crescimento: com reuniões semanais onde são discutidos os assuntos em curso e são analisadas novas propostas de valor de divulgação ou de expansão dos negócios.

- **Criação de objetivos ou opções** temporais e discussão de estratégias para alcançar os mesmos; e discutir resultados das anteriores.

- Ter a **combinação organização-ambiente** como objeto indivisível e essencial- o desenvolvimento contínuo de mudanças organizacionais, provocando ou acompanhado as mudanças, seja através de reação, adaptação ou formatação. É um ponto-chave;

- Tomada de **ação**. Reduzir os momentos de contemplação, provocar menos ações com mais impacto;

- **Estabelecer prioridades** a curto e longo prazo;

- Implementar uma cultura organizacional onde a **estratégia seja um contributo de todos** – aqui poderá surgir a inovação, dando destaque às aprendizagens adquiridas;

- **Patching**. Revisita constante ao “QUEM, O QUÊ e COMO”, estabelecendo novas posições estratégicas, continuamente. (Eisenhardt e Brown, 1998).

## 11. Conclusões

A empresa foi analisada segundo as teorias amplamente conhecidas para a disciplina da estratégia: análise da envolvente contextual (Pest-al), análise da empresa e ambiente competitivo (SWOT e 5 forças de Porter) e os recursos da empresa (VRIO) no fundo, à luz das teorias do posicionamento competitivo e da visão baseada nos recursos. Após esta análise, teve-se em conta o ambiente competitivo e de incertezas ambientais e os contributos das teorias contemporâneas da estratégia, para delinear estratégias comportamentais que respondam de forma dinâmica.

Estas estratégias complementares dizem respeito tanto à organização como ao ambiente (contexto). São tanto de conteúdo como de processo e trabalham em diversos níveis ou âmbitos.

Percebeu-se que é essencial uma visão holística, um contacto próximo e constante com o mercado e com as oportunidades, e a importância de utilizar as aprendizagens passadas para construir crescimento.

É importante garantir flexibilidade, de modo a conseguir-se reagir ativamente aos estímulos que surjam, de forma reativa, sendo muito relevante a pró-atividade, que poderá levar à inovação.

A importância das relações pessoais foi também identificada, por ser essa que nos permite a proximidade das necessidades, permitindo, assim, uma resposta às mesmas.

As sinergias entre produtos, meios e ações são uma vantagem a ser explorada, contudo, é importante que se consiga um ponto de equilíbrio entre diversidade sem a perda de identidade e de foco nas atividades efetivamente relevantes, para que o público não deixe de reconhecer a marca e as áreas em que a empresa atua.

*“The only constant in our business is that everything is changing. We have to take advantage of change and not let it take advantage of us.”*

Michael Dell, Dell Computer Corporation

## 12. Bibliografia

- Anderson, Ronald C. e David Reeb (2003) *Who Monitors the family?* Março: 1-40
- Anderson, Ronald C. e David M. Reeb, 2003, The Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500, *Journal of Finance*, Vol. 58, No. 3, Junho: 1301-1328
- Andreu, R. (1993), *A Resource-Based View of Information Systems: a proposal for a resource based theory of IS and an agenda for research*, Research Paper, IESE – University of Navarra (Barcelona).
- Andrews, K. (1971), *The concept of Corporate Strategy*, New York: Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, I., (1965), *Estratégia Empresarial*, McGraw-hill, S. Paulo, 1977, (Trad. ed. 1965).
- Ansoff, H. I. (1987), *Corporate Strategy*, London: Penguin Books.
- Anthony, R. (1965), *Planning and Control Systems: a Framework for analysis*, **Boston: Harvard University Press.**
- Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, Nº 1 : 99-120.
- Barner & Hershon, (1976) Transferring Power in the Family Business, **Harvard Business Review.**
- Beehr, Terry A.; John A. Drexler, Jr. e Sonja Faulkner (1997) Working in Small Family Businesses: Empirical Comparisons to Non-Family Businesses, *Journal of Organizational Behavior*, Vol 18, nº. 3, Maio: 297-312
- Beinhoker, E. (1999) On The Origins of Strategies. *The McKinsey Quarterly Reader*, n.4 : 167-176.
- Bitner, J., Booms, B. (1981), Marketing strategies and organizational structures for service firms, *American Marketing Association.*
- Boava, D. L. T. *Estudo sobre a dimensão ontológica do empreendedorismo*. Londrina, 2006. Dissertação (Mestrado), UEL
- Brown, S. L. e K. M. Eisenhardt (1998), Competing on the edge – Strategy as a Structured Chaos, **Boston: Harvard School Press.**
- Carvalho, José Crespo, Filipe, José Cruz (2006), *Manual de estratégia: conceitos, prática e roteiro*, Edições Sílabo
- Chandler, A. D., (1962), *Strategy and Structure*, **MIT Press**, Cambridge, MA.



Chandler, A. D. (1977), *The visible hand: the managerial revolution in American business*. Cambridge, MA: **Harvard University Press**.

Collis, D. J. e C. A. Montgomery (1995), Competing on resources: strategy in the 1990s, **Harvard Business Review**, July – August, pp. 118-128

Christensen, C.; Overdorf, M. Meeting the Challenge of Disruptive Change. **Harvard Business Review**, Mar-Apr. 2000, pp.66-76

Daily, C. M. e M. J. Dollinger (1992) An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms, **Family Business Review**, 5, 2, 117-139.

D'aveni, R.A. (1994) **Hyper Competition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering**, New York, The Free Press

Drucker, P.F. (2002) The Discipline of Innovation. **Harvard Business Review**, Aug :95-102.

Eisenhardt, K. Brown, S. (1998) Competing on the Edge. **Boston: Harvard Business School Press**.

Eisenhardt, K. M. e D. N. Sull (2001), “Strategy as simple rules”, **Harvard Business Review**, January : 107-116.

Fredrickson, J. W., & Mitchell, T. R. 1984. Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. **Academy of Management Journal**, 27: 399–423.

Grant, R. M. (1992), **Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications**, Cambridge: Blackwell.

Guerreiro, F. C. G. B. (1998) **Sucessão nas pequenas e médias empresas familiares**, Tese de mestrado ISCTE, orientado por Vitor Sevilhano Ribeiro, Luís Recto-Lisboa (s.n): 133

Hambrick, D. C., 1980, Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research, **Academy of Management Review**, vol. 5, nº. 4 : 567-575.

Hamel, G. e C. K. Prahalad (1990), “The core competence of the corporation”, **Harvard Business Review**, May – June : 79 – 91.

Hax, A. C. e N. S. Majluf, (1988), The concept of strategy and strategy formation process, **Interfaces**, vol.18, no.3 : 99-109.

Hofer, C. W. e D. Schendel, (1978), Strategy formulation: Analytical concepts, **West Publishing Company**.

Hollander, Barbara S. e Nancy S. Elman (1988) Family-Owned Businesses: An emerging field of inquiry, **Family Business Review**, Vol.1, nº2 : 145-164

Jauch, L.R. e W.F. Glueck, (1980), *Business Policy and Strategic Management*, McGrawHill, 5ª ed., 1988.

Katz, R. L., 1970, *Cases and Concepts in Corporate Strategy*, Prentice-Hall Inc., New Jersey.

Kim, C.W.; MAUBOURGNE, R. Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy. *Sloan Management Review*, Spring 1999a, : 41-50

Kotter, John, (1996), *Leading Change*.

Llansberg, I., (1983). Managing Human Resources in Family Firms: the Problem of Institutional Overlap. *Organizational Dynamics*, 39-46

Learned, E. P.; C. R. Christensen; K.R. Andrews e W.D Guth, (1965), *Business Policy, Text and Cases*, Richard D. Irwin.

Leifer, R. et al. (2000) Radical Innovation. *Boston: Harvard Business School Press*.

Lima, M. (2003). *Grandes famílias, grandes empresas: ensaio antropológico sobre uma elite de Lisboa*. Lisboa. Publicações Dom Quixote: 21-45.

Martinet, A. CH., (1984), *Management Stratégique: Organisation et Politique*, McGrawHill.

McMillan, E. (2002) Considering organization structure and design from a complexity Paradigm Perspective em *Frizzelle, G. e Richards, H. (eds) Tackling industrial complexity: the ideas that make difference. Institute of Manufacturing, University of Cambridge*.

Mintzberg, H., (1987), Five P's for Strategy, *California Management Review*, 30, 11-24.

Mintzberg, H., (1988), "Strategy-Making in Three Modes" in *The Strategic Process concepts, contexts and cases*, Quinn, James Brian; Mintzberg, H.; James R. M., (Ed.), Prentice-Hall Inc.

Mintzberg, H. (1994), *The rise and fall of strategic planning*, Hertfordshire: Prentice Hall.

Mintzberg, H.; Quinn, J. B. (2001) *O Processo da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2000) *Safári da estratégia: Um roteiro pela selva do planeamento*. Porto Alegre: Editora Bookman.

Munné, F. (1995). Las teorías de la complejidad y sus implicaciones en las ciencias del comportamiento. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*. vol. 29, n. 1 : 1-12.

Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.

- Pereira, R. E. (1999), Resource View Theory analysis of SAP as a source of competitive advantage for firms, *The DATABASE for Advances in Information Systems*, Vol. 30, Winter, :38-46.
- Porter, M. (1979), How competitive forces shape strategy, *Harvard Business Review*, March – April : 137-145.
- Porter, M. (1980), *Competitive strategy – techniques for analyzing industries and competitors*, New York: MacMillan
- Porter, M. (1985), *Competitive advantage – creating and sustaining superior performance*, New York: MacMillan.
- Porter, M. (1996), What is Strategy?, *Harvard Business Review*, November – December, pp. 61-78.
- Prigogine, Ilya e Nicolis Gregoire (1997) *La estructura de do complejo*. Madri: Alianza Editorial.
- Rosa, A. e A.F. Teixeira, (2002), *Perspetivas Da Gestão Estratégica*, Coleção ISCTE – Escola de Gestão, AdLitteram.
- Spulber, D. F. (1994), Economic Analysis and Management Strategy: a survey continued, *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol. 3, Nº 2 : 355 – 406.
- Stacey, R. (1993) Strategy as Order Emerging from Chaos. *Long Range Planning*, v.26, n.1 :10-17.
- Stalk, G., P. Evans e L. E. Shulman (1992), Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy, *Harvard Business Review*, March – April : 57 – 68.
- Tetenbaum, T.J. (1998) Shifting Paradigms: From Newton to Chaos. *Organizational Dynamics*: Vol. 26, Issue 4.
- Thomas L- Wheelen, J. David Hunger (2011) *Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability*, 13<sup>th</sup> Edition.
- Tôrres, J.J.M. (2005) *Teoria da Complexidade: uma nova visão de mundo para a estratégia*, I Encontro Brasileiro de Estudos da Complexidade – IEBC, Curitiba, Integra Educativa Vol. II / Nº 2.
- Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David (2006). Strategic management and business policy. *Addison-Wesley Publishing Company, Inc.*
- Valikangas, L. (2003) Reflections of a Strategy Researcher. *Woodside Institute Publications.*

Yin, R. K. (1994). Case study research: Design and methods (2nd ed.). *Newbury Park, CA: Sage Publications*.

**Links consultados:**

**Barómetro da Reabilitação Urbana** - <http://www.aiccopn.pt/>, Março 2016.

**O mercado da reabilitação: Enquadramento, relevância e perspetivas** - <http://www.aecops.pt/>, Março 2016.

**Conjuntura da construção: principais indicadores** - <http://www.fepicop.pt/>, Março 2016.

**Guia Prático para planos de negócio** - <http://www.inferencia.pt/>, Março 2016.

**Inquérito ao Sector da Construção Civil** - <https://www.ine.pt/>, Março 2016.

**Dados demográficos** - <http://www.pordata.pt/>, Março 2016.

## **14. Anexos**

### **Questionário realizado em Março de 2016 a 78 parceiros.**

1. Qual a atividade do parceiro?
2. Data do último pedido?
3. Quais são as características que mais aprecia na nossa parceria?
4. Quais são as características que melhoraria?
5. Algum dos seguintes serviços é requerido pelos seus clientes, e não tem capacidade de resposta: projetos de arquitetura ou engenharia, processos de legalização, projetos e obras de reabilitação de imóveis?
6. Consideraria estabelecer uma parceria para a prestação dos mesmos?
7. Se não, Porquê?
8. Gostaríamos de saber se existe a razão pela qual não faz pedidos à algum tempo. (Para os parceiros inativos à mais de 3 meses).
9. Para a sua empresa o que é mais importante: o melhor preço para o cliente ou a melhor comissão angariada?

actividade do parceiro (a preencher por nós)	data do último pedido (a preencher por nós)	Quais são as características que mais aprecia na nossa parceria?	Quais as características que melhoraria?	Alguns dos seguintes serviços é requisitado pelos seus clientes, e não tem capacidade de resposta?	Consideraria uma parceria para prestar os serviços referidos?	Alguma outra observação?	Se não, porquê?	Gostariamos de saber se há alguma razão para não fazer pedidos há algum tempo (para os que não pedem há mais de 3 meses)	Que outro motivo?	Para a sua empresa, o que é mais importante
Solicitador / Advogado	Há um ano ou mais				Não está de todo a trabalhar no ramo			Já não me pedem certificados	Virou agente execução	
Solicitador / Advogado	Há um ano ou mais	Acesso Portal e sua comodidade	Preços mais competitivos	Não trabalha nesses ramos	Não		Não trabalha nessas áreas	Cientes começaram a ter mais ofertas, com outros preços		garantir o melhor preço para ao seu cliente
Solicitador / Advogado	Há um ano ou mais	Internet e a nossa plataforma	não tem nada a acrescentar	Projectos de Arquitectura ou Engenharia	Sim			outra parceria mais vantajosa, empresa de Certificação ao lado do escritório	Contudo não tem mesmo assim tido muitos clientes para CE	garantir o melhor preço para ao seu cliente
Solicitador / Advogado	nos últimos três meses	O pedido online e o poder colocar lá todos os dados.	O envio da taxa ADENE para o cliente, eles simplesmente arranja o cliente, devia-se pedir email ao cliente para ele pagar a nós directamente a taxa.		Não		Não é o âmbito do trabalho deles.	outro motivo, cada vez as imobiliárias estão mais nesse sector, fazem se algum cliente individual aparece ainda sem isso tratado		garantir o melhor preço para ao seu cliente
Solicitador / Advogado	Os últimos formalizados não foram adjudicados	Transparência e facilidade no portal	Liquidar a taxa ADENE directamente com o cliente na vistoria. Pois muitas vezes não tem forma depois de conseguir cobrar esse valor ao cliente.		Não		Não trabalha nessas áreas	Já não me pedem certificados	Os clientes cada vez mais chegam a ela com o certificado tratado.	garantir o melhor preço para ao seu cliente
Solicitador / Advogado	no último mês	Eficiência, qualidade do serviço, rapidez, simpatia		Projectos de Arquitectura ou Engenharia, Processos de Legalização	Sim					garantir o melhor preço para ao seu cliente
Imobiliária	nos último seis meses	Resposta rápida quando tem alguma urgência.			Não		Agente de seguro, antes era imobiliária	outro motivo, agentes de seguros com a actividade principal		garantir o melhor preço para ao seu cliente

Notária	no último mês	Plataforma, rapidez	Nada a acrescentar.										garantir o melhor preço para ao seu cliente
Solicitador / Advogado	Há um ano ou mais	Nada a dizer	Nada a dizer										mais rápido
Imobiliária	Há um ano ou mais	Não se recorda											o ideal seria as duas coisas
Solicitador / Advogado	Há um ano ou mais	Atendimento	Nada a acrescentar										garantir o melhor preço para ao seu cliente
Imobiliária	Há um ano ou mais												ambas
Notário	Há um ano ou mais	O site	nada a acrescentar										garantir o melhor preço para ao seu cliente
Solicitador / Advogado	nos último seis meses	Eficiência	Preço para o cliente muito elevado na zona.	Processos de Legalização	Sim								garantir o melhor preço para ao seu cliente
Imobiliária	Há um ano ou mais	O portal ser muito prático	O último processo que fizera conosco demorou muito tempo (inicio 2014)										o ótimo seria ambos
Imobiliária	no último mês	Serviço prestado na hora	Almoço ou jantar de confraternização dos parceiros	Processos de Legalização									garantir o melhor preço para ao seu cliente
Notária	nos último seis meses	Capacidade rápida resposta	Melhor preço, para tornar-se mais competitivo.										garantir o melhor preço para ao seu cliente
Solicitador / Advogado	Há um ano ou mais	FACILIDADE DE ARTICULAÇÃO EM PORTAL	FORMA MAIS RÁPIDA DE DAR ORÇAMENTO AO CLIENTE.										garantir o melhor preço para ao seu cliente
Solicitador / Advogado	Há um ano ou mais	RAPIDEZ, DISPONIBILIDADE	nada a acrescentar										Ambas
Solicitador / Advogado	Há um ano ou mais	Portal da Certificação											garantir o melhor preço para ao seu cliente

Imobiliária	Há um ano ou mais	Portal, o ser tudo online, o de trabalharem em todo o país				Não							AMBAS pois os agentes também querem uma boa comissão
Outro	no último mês	NÃO É MUITO LEGÍVEL AO INÍCIO MAS DEPOIS COM O TEMPO O PORTAL TORNA-SE FÁCIL DE TRABALHAR	MELHOR PREÇO			Não			NÃO TEM SIDO NECESSARIO				garantir o melhor preço para ao seu cliente
Imobiliária	Há um ano ou mais												garantir o melhor preço para ao seu cliente
Imobiliária	nos últimos três meses	Correu sempre lindamente	Nada apontar										garantir o melhor preço para ao seu cliente
Solicitador / Advogado	nos últimos três meses	Eficiência no serviço				Não							garantir o melhor preço para ao seu cliente
Solicitador / Advogado	nos últimos três meses	funcionalidades do portal				Não			não trabalho nessas áreas				garantir o melhor preço para ao seu cliente
Solicitador / Advogado	Há um ano ou mais		Custo Certificação			Não							garantir o melhor preço para ao seu cliente
Solicitador / Advogado	Há um ano ou mais	Rapidez	Nada a apontar			Não			Não é o ramo deles				garantir o melhor preço para ao seu cliente
Imobiliária	Há um ano ou mais												
Arquitecto / Engenheiro	nos últimos três meses	Portal e a sua organização	Técnica: deslocação trab, carregar no portal não compensa honorários			Não			trabalhamos nesses serviços				ambas
Imobiliária	nos últimos três meses	FUNCIONAMENTO EXCELENTE,				Não			Mercado de Sines está a 0,				garantir o melhor preço para ao seu cliente
Imobiliária	nos últimos três meses	Fácil inserir o pedido e a rapidez				Não			Na sua zona tem resposta para estas coisas				Ambas
Arquitecto / Engenheiro	nos últimos três meses	Boa Comunicação	Preços, tem perdido muitos clientes			Não			Trabalham no ramo				garantir o melhor preço para ao seu cliente
Arquitecto / Engenheiro	no último mês	boa qualidade de serviço	Site necessita de remodelação			Sim							ambas
Imobiliária	Há um ano ou mais												
Solicitador / Advogado	no último mês	Maneira de trabalhar, atendimento				Não							garantir o melhor preço para ao seu cliente



Solicitador / Advogado	no último mês	Rapidez, resposta imediata	nada a dizer		Não	Não trabalham nesses serviços			ambas
Solicitador / Advogado	nos últimos três meses	Rapidez conclusão do pedido			Não	só tratam de certificação energética			ambos
Imobiliária	nos último seis meses	Rapidez		Projectos para remodelação de imóveis, Obras de remodelação de imóveis	Não	Já tem parceiros nessas áreas	outro motivo	as casas que tem comprado já tem o Certificado tratado	garantir o melhor preço para ao seu cliente
Outro	Há um ano ou mais						Já não me pedem certificados, outro motivo	Já não estou a trabalhar no ramo	
Imobiliária	Há um ano ou mais	Simplicia, eficiência nos certificados		Projectos de Arquitectura ou Engenharias	Não	tem na zona, gostam do trabalho cara a cara	outro motivo	tiveram encerrados, agora trabalham em nome individual	garantir o melhor preço para ao seu cliente
Solicitador / Advogado	Há um ano ou mais						Já não me pedem certificados, Preço		garantir o melhor preço para ao seu cliente
Arquiteto / Engenheiro	Há um ano ou mais	PONTUALIDADE	PREÇOS		Não	Trabalho dele	outro motivo	Tem tido outros trabalhos e dado a concorrência tão grande na certificação não se tem virado para este tipo de serviço	
Outro	Há um ano ou mais						outra parceria mais vantajosa		
Solicitador / Advogado	nos último seis meses	Rapidez, Facilidade que temos em contactar connosco e obter logo resposta		Projectos de Arquitectura ou Engenharias, Processos de Legalização	Não	Trabalham como um gabinete vizinho	outro motivo	o cliente anda trata directamente	ambas
Imobiliária	nos último seis meses	Gosto do programa e da facilidade	Preço		Não		outra parceria mais vantajosa, outro motivo	Clientes procuram o preço mais baixo e o nosso não o é	garantir o melhor preço para ao seu cliente
Arquiteto / Engenheiro	Há um ano ou mais	Plataforma facilita muito	Acrescentar a parte de avaliação acústica ao porta		Não	Trabalham no área	outra parceria mais vantajosa		ambas
Imobiliária	Há um ano ou mais						outra parceria mais vantajosa		
Arquiteto / Engenheiro	nos últimos três meses	Gosta de trabalhar connosco na generalidade			Não	Trabalham no âmbito dos projetos e de algumas obras	outro motivo	Não tem aparecido ou entao o cliente final opta por um valor mais baixo que o nosso	garantir o melhor preço para ao seu cliente
Arquiteto / Engenheiro	Há um ano ou mais	Plataforma online			Não	Tem dado resposta as suas solicitações	outro motivo	Não tem pedido	garantir o melhor preço para ao seu cliente
Outro	Há um ano ou mais	Nada a dizer			Não	Ramo de trabalho mudou completamente	Já não me pedem certificados		ambas
Outro	nos último seis meses	Atendimento, resolução rápida dos problemas			Não		outro motivo	não tem aparecido	garantir o melhor preço para ao seu cliente

Arquitecto / Engenheiro	Há um ano ou mais	A plataforma digital	Preços não são competitivos por vezes		Não				Temos parcerias já estabelecidas	outro motivo	Quando é necessário solicitamos a várias empresas e optamos pelo preço mais competitivo	garantir o melhor preço para ao seu cliente
Arquitecto / Engenheiro	Há um ano ou mais	Rapidez com tratam do processo			Não				o ramo de trabalho dela	outro motivo	não tem aparecido serviço nessa área	garantir o melhor preço para ao seu cliente
Solicitador / Advogado	nos últimos três meses	rapidez dos pedidos, simpatia, competência			Não				não trabalha na área			garantir o melhor preço para ao seu cliente
Outro	Há um ano ou mais	O de correr bem nos pedidos que realizaram connosco		Outros	Sim				É os trabalhos da nossa competência, mas quando tem trabalho a mais pedem ajuda externa	outro motivo	não é área directa de trabalho	garantir o melhor preço para ao seu cliente
Arquitecto / Engenheiro	Há um ano ou mais		Celeridade no tratamento dos processos		Não				Acaba por ser a área dele, e os seus clientes normalmente já são arquitectos	outro motivo	Normalmente reencaminha os clientes directamente para nós para tratar directamente conosco(tipo cartão de visita)	garantir o melhor preço para ao seu cliente
Solicitador / Advogado	no último mês	Portal, simpatia			Não				Trata só da parte de solicitação			garantir o melhor preço para ao seu cliente
Outro	Há um ano ou mais	Simpatia, o fazer pedidos online		Projectos de Arquitectura ou Engenharia	Não				Já trabalhamos com um conhecido que nas poucas vezes que aparece os serviços dão a ele	outro motivo	tem apresentado orçamentos aos clientes, mas não tem avançado	garantir o melhor preço para ao seu cliente
Solicitador / Advogado	Há um ano ou mais	atendimento, o ser tudo online	Rapidez		Não				Não costumam trabalhar na área	outro motivo	os clientes acabam por já trazer o certificado ou então querem tratar directamente dos serviços	garantir o melhor preço para ao seu cliente
Solicitador / Advogado	nos último seis meses	Relacionamento com os técnicos e positivo	Acusito não lhe explicaram que não tinha comissão, numa situação	Processos de Legalização	uma vez pediu-nos apoio e não demos resposta					outro motivo	Diminui o 'boom' quando houve alteração das leis	ambas
Arquitecto / Engenheiro	no último mês	Equipa, o portal			Não				Prestamos esses serviços			garantir o melhor preço para ao seu cliente
Arquitecto / Engenheiro	Há um ano ou mais	Simpatia			Sim				Já há tem connosco com a acústica e energética, como tem outros parceiros para estes ramos			qualidade de serviço

Arquitecto / Engenheiro	no último mês	Simpatia, disponibilidade	preços mais competitivos para os projetos técnicos, carregar mais que um ficheiro ao mesmo tempo								tempo de resposta	
Outro												
Solicitador / Advogado	Há um ano ou mais	funcionalidade, rapidez	preços	Processos de Legalização	Sim					Preço, outro motivo	Os clientes procuram, apresenta orçamento mais acabam por arranjar preços mais baixos	AMBAS
Solicitador / Advogado	no último mês	Celeridade nas resolução dos processos		Projectos de Arquitectura ou Engenharias	Sim							garantir o melhor preço para ao seu cliente
Solicitador / Advogado	Há um ano ou mais	Eficácia			Não			não é a minha área		Já não me pedem certificados		ambas
Solicitador / Advogado	no último mês	Atendimento			Não			não trabalha na área				garantir o melhor preço para ao seu cliente
Solicitador / Advogado	no último mês	Simpatia, poder resolução imediato			Não			O âmbito do trabalho passa estritamente pelos serviços de consultoria e no que está inerente a isso				garantir o melhor preço para ao seu cliente
Solicitador / Advogado	no último mês	Portal e a capacidade histórica do mesmo			Não			quando aparece algum desses serviços já tem parceiros				não acha necessidade de alterar nada
Solicitador / Advogado	nos últimos três meses	FUNCIONAMENTO IMPECÁVEL			Não			Não tratam desse tipo de assuntos				garantir o melhor preço para ao seu cliente
Solicitador / Advogado	nos últimos três meses	Atendimento, o portal			Não			quando surge esse tipo de serviço encaminharam empresas lá da terra				ambas