

O Desenvolvimento Estratégico da SGL-Sociedade Geral de
Limpezas, SA no Sector dos *Facility Services*
Um Caso de Estudo

João Fernando dos Santos Loureiro Monteiro

Projecto de Mestrado
em Gestão

Orientador(a):
Prof. José Cruz Filipe, Prof. Auxiliar Convidado, ISCTE Business School, Departamento de
Marketing, Operações e Gestão Geral

Abril 2012

Agradecimentos

A conclusão deste projecto, só foi possível devido aos mais variados contributos, alguns deles decisivos e primordiais no momento em que foram prestados.

Em primeiro lugar, quero dirigir os meus agradecimentos ao professor e meu orientador José Cruz Filipe, pelos seus ensinamentos, pela sua crítica positiva, sempre atempada e pela sua disponibilidade e acompanhamento que me prestou ao longo destes últimos meses no desenvolvimento deste projecto.

Um obrigado também ao Administrador da SGL Senhor Dr. Joaquim Fernando Fialho Sabino, pela informação disponibilizada e contributo sempre avalizado, decorrente da sua larga experiência que possui da organização e do sector de actividade.

Quero também deixar um especial agradecimento à minha família, mulher e filhos, que me proporcionaram todas as oportunidades para me dedicar a este projecto.

Por último, resta-me agradecer aos colegas, amigos e todas as pessoas que contribuíram de alguma forma para o desenvolvimento desta tese e me ajudaram nesta etapa da minha vida.

Um sincero e muito obrigado.

Índice Temático

1. SUMÁRIO.....	1
2. CASO.....	3
2.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.....	3
2.2 O SECTOR DOS FACILITY SERVICES EM PORTUGAL E NA EUROPA	4
2.2.1 O Sector em Portugal	4
2.2.1.1 O Conceito.....	4
2.2.1.2 APFS-Associação Portuguesa de Facility Services	4
2.2.1.3 Actividades	5
2.2.1.4 Peso Económico	6
2.2.1.5 Principais Concorrentes no Sector.....	7
2.2.1.6 Legislação Laboral Aplicável.....	9
2.2.1.7 Evolução Estratégica do Sector	9
2.2.2 Dados da actividade da Limpeza a Nível Europeu.....	11
2.2.3 A SGL.....	14
2.2.3.1 Grupo Empresarial.....	14
2.2.3.2 Missão, Visão e Valores	15
2.2.3.3 Estratégia até 2011.....	16
2.2.3.4 Modelo de Gestão.....	17
2.2.3.5 Mercado e Volume de Vendas.....	19
2.2.3.6 Estrutura e Efectivos.....	22
2.2.3.7 Marca.....	25
2.2.3.8 Comunicação	25
2.2.3.9 Formação do Preço	26
2.2.3.10 Cenários Estratégicos Futuros	26
2.3 RECAPITULAÇÃO DO PROBLEMA	27
3. NOTA PEDAGÓGICA	29
3.1 PUBLICO-ALVO DO CASO	29
3.2 OBJECTIVOS PEDAGÓGICOS	30
3.3 METODOLOGIA	30
3.4 REVISÃO DA LITERATURA	31
3.4.1 Introdução	31
3.4.2 Contributos para o Pensamento Estratégico.....	32
3.4.2.1 Origens do Pensamento Estratégico	32
3.4.2.2 Escolas do Pensamento Estratégico.....	34
3.4.3 A Função Estratégica	35
3.4.3.1 Análise Estratégica	37
3.4.3.2 Direcção e Formulação da Estratégia	39

3.4.3.3 Implementação da Estratégia	40
3.4.3.4 Avaliação e Controlo	42
3.4.4 Estratégia Internacional.....	43
3.5 FERRAMENTAS DE ANÁLISE.....	45
3.5.1 Análise Estratégica.....	46
3.5.1.1 Análise Externa	46
3.5.1.2 Análise Interna.....	46
3.5.1.3 Consolidação das Análises Externa e Interna	47
3.5.2 Direcção e Formulação da Estratégia.....	47
3.5.3 Implementação da Estratégia	47
3.6 PLANO DE ANIMAÇÃO	48
3.7 QUESTÕES DE ANIMAÇÃO A COLOCAR PELO DOCENTE AOS ALUNOS	50
3.8 RESOLUÇÃO.....	50
3.8.1 Análise Estratégica: Onde estamos? – Questão 1	50
3.8.1.1 Análise Externa	51
3.8.1.1.1 PEST	51
3.8.1.1.2 5 Forças de Porter	53
3.8.1.1.3 Análise da Concorrência e Grupos Estratégicos	55
3.8.1.2 Análise Interna.....	57
3.8.1.2.1 7 P’s de Bernard Booms & Mary Bitner.....	57
3.8.1.2.2 7 S’s da Mckinsey.....	58
3.8.1.2.3 Cadeia de Valor de Porter.....	60
3.8.1.3 Análise Externa/Interna	61
3.8.1.3.1 Matriz de Ansoff.....	61
3.8.1.3.2 Swot Sistémica.....	62
3.8.1.3.3 Matriz A.D. Little	65
3.8.2 Direcção e Formulação da Estratégica: Para onde queremos ir? – Questão 2.....	66
3.8.2.1 Visão.....	66
3.8.2.2 Missão	66
3.8.2.3 Valores.....	67
3.8.2.4 Goals.....	67
3.8.2.5 Objectivos Smart	68
3.8.2.6 Factores Críticos de Sucesso	68
3.8.3 Escolha da Estratégia: Qual o caminho e direcção a seguir? – Questão 3	68
3.8.4 Planos de Acção – Questão 4.....	70
3.9 SLIDES DE RESOLUÇÃO	73
3.10 ILAÇÕES A RETIRAR DO PRESENTE CASO PARA A GESTÃO	83
4. BIBLIOGRAFIA	87
5. ANEXOS	90
5.1 FORMAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA/EXTERNA	90

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1 – AS 5 MAIORES EMPRESAS DO SECTOR DOS FS EM 2009.....	7
GRÁFICO 2 – PAÍSES EUROPEUS COM MAIOR VOLUME DE NEGÓCIOS NA ACTIVIDADE DE LIMPEZA	12
GRÁFICO 3 – PRINCIPAIS SEGMENTOS DE MERCADO DA ACTIVIDADE DE LIMPEZA NA EUROPA.....	12
GRÁFICO 4 – REPRESENTATIVIDADE DAS MULHERES NA ACTIVIDADE DA LIMPEZA.....	13
GRÁFICO 5 – MÃO-DE-OBRA ESTRANGEIRA NA ACTIVIDADE DA LIMPEZA.....	13
GRÁFICO 6 – PESO DAS CATEGORIAS PROFISSIONAIS.....	14
GRÁFICO 7 – NÚMERO DE COLABORADORES DA SGL.....	22

Índice de Tabelas

TABELA 1 – VOLUME DE NEGÓCIOS E N° DE COLABORADORES EM 2008 DO SECTOR DOS FS.....	7
TABELA 2 – ANÁLISE DO PESO ECONÓMICO DO SECTOR DOS FS	7
TABELA 3 – ENTRADAS E SAÍDAS DE CLIENTES DA SGL.....	18
TABELA 4 – TAXA DE COBERTURA DE CLIENTES DA SGL.....	19
TABELA 5 – TAXA DE ROTAÇÃO DE CLIENTES DA SGL.....	19
TABELA 6 – SECTORES DE ACTIVIDADE, ESPAÇOS E SERVIÇOS DA SGL	20
TABELA 7 – VENDAS DOS ÚLTIMOS 5 ANOS DA SGL	21
TABELA 8 – INDICADORES ECONÓMICOS DA SGL.....	21
TABELA 9 – PERCENTAGEM DE HORÁRIOS PRATICADOS POR PERÍODOS DO DIA.....	22
TABELA 10 – TAXA DE ABSENTISMO E DE ROTAÇÃO DOS COLABORADORES DA SGL	23
TABELA 11 – DISTRIBUIÇÃO DOS COLABORADORES DA SGL POR FUNÇÃO	23
TABELA 12 – ORIGENS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO	33
TABELA 13 – ESCOLAS DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO	34
TABELA 14 – FORMAS E MODALIDADES DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	44
TABELA 15 – PLANO DE ANIMAÇÃO DO CASO EM ESTUDO	48
TABELA 16 – SÍNTESE DO VALOR DA INDÚSTRIA	55
TABELA 17 – ACTIVIDADES DAS 5 MAIORES EMPRESAS DO SECTOR DOS FACILITY SERVICES	56
TABELA 18 – MATRIZ DE AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA ESTRATÉGIA.....	60

Índice de Figuras

FIGURA 1 – LOGÓTIPOS DOS PRINCIPAIS CLIENTES DA SGL	20
FIGURA 2 – ORGANOGRAMA DA SGL.....	24
FIGURA 3 – LOCALIZAÇÃO DOS ESTABELECIMENTOS DA SGL	24
FIGURA 4 – LOGÓTIPO DA SGL	25

1. Sumário

Resumo

Na Era que hoje vivemos, caracterizada pelo paradigma da globalização, as organizações vêm-se inseridas em ambientes extremamente dinâmicos e turbulentos, onde os negócios mudam do dia para a noite. Esta realidade obriga as organizações a manterem-se competitivas e a crescerem de uma forma global, onde a inovação e a criatividade são um factor crítico de sucesso.

Neste âmbito, o presente caso de estudo pretende proporcionar uma análise sobre um caso real, explicitando alguns factores chave que intervêm no processo estratégico e que possibilitem o desenvolvimento de “*skills*” necessários à abordagem de uma estratégia empresarial.

Concretamente, o caso em apreço analisa a empresa SGL-Sociedade Geral de Limpezas, SA e o sector de actividade onde está inserida, com o objectivo de contribuir de uma forma activa com alternativas eficientes de gestão, que permitam ao decisor encontrar o caminho que conduza ao desenvolvimento económico e sustentado da SGL.

É efectuada uma descrição pormenorizada sobre a SGL e o respectivo sector de actividade, para melhor compreender e suportar as propostas de resolução, que apresentam algumas alterações à linha de pensamento actual, apostando-se numa estratégia que tem uma perspectiva mais integrada e global. As propostas de resolução têm como base potenciar as vantagens competitivas que a SGL apresenta em relação à demais concorrência, de forma a permitir um crescimento sustentado de grandeza e excelência.

Palavras-Chave: Estratégia, *Facilty Services*, Internacionalização, Oferta Integrada e Global

Sistema de Classificação JEL:

- L25 - Firm Performance: Size, Diversification, and Scope
- M16 - International Business Administration

Abstract

In our global world organizations find themselves inserted into extremely volatile and dynamic environments, where business changes from day to night. This reality compels organizations to stay competitive and to grow globally, where innovation and creativity are a crucial factor of success.

Taking this into account, the present case study analyses a real situation and intends to provide a general framework on management by explaining some key factors involved in the process. This enables the development of the *skills* needed to the approach of a business strategy.

Specifically, the present case, analyzes the company SGL- Sociedade Geral de Limpezas, SA and its sector of activity, with the aim to contribute actively to the effective alternatives that allow management decision-makers to find the path leading to the sustainable and economic development of SGL.

We took a close view of SGL and its sector of activity to better understand and support the decision process that lead to changes to the current line of thinking, by betting on a strategy that has a more integrated and global perspective. The proposals for resolutions are based on the upsurge of the competitive advantages that SGL presents in relation to other competition, so as to enable a sustained growth of greatness and excellence.

Keywords: Strategy, Facility Services, Internationalization, Global and Integrated Offering

JEL Classification System:

- L25 - Firm Performance: Size, Diversification, and Scope
- M16 - International Business Administration

2. Caso

2.1 Apresentação do Problema

No seguimento da estratégia empresarial do Banco Espírito Santo, que visava externalizar actividades desenvolvidas no Banco, que não faziam parte do seu “*Core Business*”, como os serviços de limpeza, serviços de refeitório, entre outros, foi constituída em 1993, a empresa Multipessoal-Sociedade de Prestação e Gestão de Serviços, SA com o objectivo de centralizar e efectuar a gestão dessas actividades. A estratégia que inicialmente era de servir o BES e todo o Grupo, rapidamente foi alterada, dadas as oportunidades de negócio que foram surgindo. A Multipessoal passou então a focalizar o seu crescimento em empresas fora desse Grupo, essencialmente, em actividades de *outsourcing* de serviços, recrutamento e selecção, formação e consultoria de recursos humanos.

Com a necessidade de prestação de um serviço de excelência, a Multipessoal foi-se especializando em diversas actividades, criando empresas e associando-as a marcas que identificam as actividades prestadas. Uma dessas actividades é a prestação de serviços de limpeza, tendo sido delineada, em 1999, uma estratégia de crescimento agressivo, através do crescimento orgânico e também através da aquisição de uma empresa. Neste sentido, foi adquirida ao Grupo José de Mello a empresa SGL-Sociedade Geral de Limpezas, SA, objecto do presente caso de estudo, passando toda a actividade de limpeza, dentro do Grupo BES, a ser desenvolvida por esta empresa.

A partir desta data, a SGL tem vindo a verificar níveis de crescimento elevados, tendo-se registado em 2010 um dos maiores crescimentos da sua história. O sucesso da SGL deve-se a um conceito fundamental de prestação de um serviço de qualidade, primando por valores éticos que se consubstanciam numa verdadeira relação de parceria com os seus clientes. A SGL demarca-se assim de uma substancial concorrência que não prima por estes princípios.

O presente caso de estudo, analisa as causas de sucesso da SGL, à luz do exposto no parágrafo precedente, mas também pretende encontrar linhas de orientação estratégica, inspiradoras e criadoras, que conduzam a um desenvolvimento contínuo e sustentado, dado que se verificou em 2011 uma redução dos níveis de performance, tal como em 2009, situação que agora se justifica pela dificuldade de conquista de mercado, decorrente do contexto de crise económico-financeira do país.

2.2 O Sector dos Facility Services em Portugal e na Europa

2.2.1 O Sector em Portugal

2.2.1.1 O Conceito

(Fonte: Anuário do Sector dos Facility Services 2008-2009)

“Entende-se por Facility Services (FS), como sendo a contratação integrada de um conjunto de serviços que inclui a gestão dos mesmos e permite rentabilizar os activos de empresas e instituições de um forma global e integral, facilitando a flexibilidade e redução de custos através da geração de sinergias e polivalências e a utilização de um só fornecedor como interlocutor.” (Pereira, 2008: 58)

Recorrendo ao *outsourcing* destas actividades, as empresas que contratam, beneficiam da especialização e *expertise* dos prestadores de serviços deste sector, aumentando por um lado os níveis de produtividade e por outro, diminuindo os seus custos fixos, contratando apenas o necessário.

Não obstante o conceito, a grande parte das empresas deste sector não integram todas estas actividades, subcontractando aquelas que não são nucleares para a empresa, fazendo a gestão desses serviços subcontractados. De acordo com Andrade (2008), esta aproximação aos mercados é designada por *Facility Management (FM)*, que pode resultar numa duplicação de custos para o cliente final, dada a margem de lucro que as duas empresas colocam na prestação do serviço.

2.2.1.2 APFS-Associação Portuguesa de Facility Services

(Fonte: Site APFS, 2011)

A APFS-Associação Portuguesa de Facility Services, com sede em Lisboa, na Rua Conde Redondo, nº 76 - 1º Esq.º, foi constituída em 1976, com a denominação de AEPSSLAS— Associação de Empresas de Prestação de Serviços de Limpeza e Actividades Similares, com o fim de defender as empresas de limpeza que já, nessa altura, apresentavam um número significativo. Em 2007, aliada à mudança de imagem, a Associação alterou a denominação e passou a reunir actividades como a Manutenção de Edifícios, a Prestação de Serviços de Limpeza, o Controlo de Pragas, a Jardinagem, a Higienização e também o apoio prestado a empresas, no âmbito da recepção, atendimento telefónico e secretariado.

A existência da APFS visa o propósito de defender e promover os seus associados, promover estudos que dinamizem e desenvolvam as actividades e respectivos associados, promover a solidariedade entre os associados, contribuir para um meio ambiente mais saudável e para o progresso da sociedade.

Em 1988, a Associação adere à *World Federation of Building Contractors*, a qual representa as actividades do sector em todo o mundo. Dada a integração, na CEE e devido às novas questões económicas, sociais e jurídicas também em 1988 é criada em *Le Mans*, em França, a *FENI (Federation Europeenne du Netoyage Industriel)*, da qual a APFS é um dos seus membros fundadores e integra as organizações patronais dos estados membros da União Europeia.

A APFS conta actualmente com 52 associados.

2.2.1.3 Actividades

(Fonte: Site APFS, 2011)

O sector dos *Facility Services*, tem como actividades principais a Manutenção de Edifícios, Limpeza, Jardinagem, Higienização (consumíveis e serviços) e Controlo de Pragas. Presta ainda, apoio aos seus clientes, disponibilizando colaboradores para as actividades de recepção, atendimento telefónico e secretariado.

A **Manutenção de Edifícios** é uma actividade que envolve alguma complexidade dos serviços, onde a evolução tecnológica é permanente, oferecendo principalmente, serviços técnicos no âmbito eléctrico, água, esgotos, aquecimento, ventilação, ar condicionado, segurança e comunicações. Estes factos obrigam a uma formação contínua dos colaboradores e a sua necessária especialização, situações estas que levam as empresas a recorrer à subcontratação destes serviços. São muito vastos os sectores onde se desenvolvem os serviços de Manutenção de Edifícios, sendo exemplos, os hospitais, os edifícios administrativos e comerciais, a hotelaria, a indústria, a banca, entre outros.

A **Limpeza** foi a actividade que teve na base da constituição da Associação que representa o sector, actividade essa que despontou a partir de 1960. Anteriormente a esta data a actividade era desenvolvida essencialmente por pequenas empresas que operavam de forma artesanal, sem profissionais qualificados e meios técnicos adequados. Foram então introduzidos novos métodos, que permitiram o desenvolvimento desta actividade e a realização de parcerias com

empresas dos mais variados sectores da actividade económica. Estavam registadas nesta actividade (CAE: 747-Actividades de Limpeza Industrial), em 2008, em Portugal, 1684 empresas (Anuário do Sector dos Facility Services 2008-2009). No entanto, e de acordo com o estudo efectuado pela DBK Informa em 2009, é indicado, neste ano, a existência de 3.152 empresas de limpeza a operar em Portugal, empresas essas na sua maioria de pequena dimensão e com um âmbito de actuação local e regional.

O **Controlo de Pragas** é a actividade que visa controlar e eliminar as pragas que afectam a saúde e o bem-estar humano, bem como toda a fauna e flora, contribuindo para reduzir ou evitar os seus efeitos nocivos, defendendo assim o meio ambiente. A tendência actual é para o aparecimento e desenvolvimento de novas pragas, dada a constante e fácil movimentação das pessoas pelo mundo, o que ajuda a uma propagação mais rápida. Outro factor que também contribuí para este fenómeno, são as alterações climáticas.

A **Jardinagem** no sector é vista como um meio de protecção e preservação dos espaços verdes, assumindo um papel de equilíbrio e de sustentabilidade do ambiente. Pretende-se assim, que estes serviços de jardinagem proporcionem um ambiente de trabalho agradável aos colaboradores das empresas clientes, para que estes se sintam bem a desenvolver as suas actividades. As actividades de jardinagem são desenvolvidas nos mais variados espaços, quer dentro, quer fora dos edifícios.

A **Higienização** incide a sua intervenção sobre cozinhas, hospitais e instalações sanitárias, incluindo o fornecimento de consumíveis, como o sabonete líquido ou sólido, toalhetes, papel higiénico, ambientadores, entre outros equipamentos de WC.

Os sectores de actividade de maior potencial para o desenvolvimento destes serviços, são os hospitais, edifícios comerciais, banca e edifícios administrativos (Anuário do Sector dos Facility Services 2008-2009).

2.2.1.4 Peso Económico

Em Portugal, este sector apresenta um peso económico bastante relevante ao nível do volume de negócios e do número de postos de trabalho. A Tabela 1, mostra precisamente o volume de negócios e número de colaboradores por actividade do sector dos *Facility Services* em 2008.

Tabela 1 – Volume de Negócios e N° de Colaboradores em 2008 do Sector dos FS

Actividade	Volume de Negócios	N° Colaboradores
Manutenção de Edifícios	1.000 M€	15.000 a 20.000
Limpeza	500 a 600 M€	65.000 a 75.000
Jardinagem	75 a 100 M€	2.500 a 3.500
Controlo de Pragas	20 a 30 M€	500 a 700
Higienização (consumíveis e serviços)	35 a 45 M€	800 a 1.000
Total	1.630 a 1775 M€	83.800 a 100.200

Fonte: Adaptado de Anuário do Sector dos Facility Services, 2008-2009

A Tabela 2, evidência a representatividade económica do sector dos *Facility Services*, quando comparada com o PIB e o peso dos Serviços onde se inserem os FS:

Tabela 2 – Análise do Peso Económico do Sector dos FS

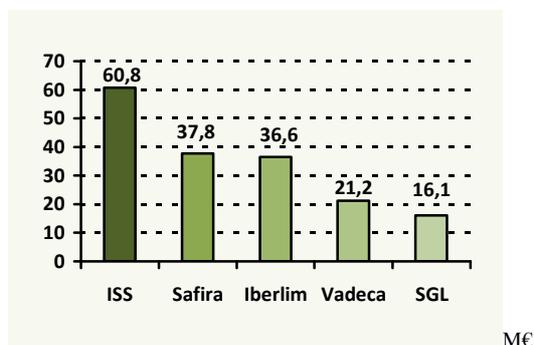
	2008	2009	2010
PIB pm	171.983	168.587	172.721
Serviços (VAB)	109.008	110.221	112.144
Volume Negócios <i>Facility Services</i> (intervalo médio)	1.703	---	---
Peso Volume Negócios FS vs PIB	0,99%	---	---
Peso Volume Negócios FS vs Serviços	1,56%	---	---

Fonte: Adaptado do INE – destaque, informação à comunicação social, 08-09-2011 e do Anuário do Sector dos Facility Services, 2008-2009

2.2.1.5 Principais Concorrentes no Sector

Os maiores concorrentes do sector e concorrentes directos da SGL são os que se apresentam no Gráfico 1:

Gráfico 1 – As 5 Maiores Empresas do Sector dos FS em 2009



Fonte: Autor / Adaptado do Caderno As 1000 Maiores Empresas Portuguesas da Edição n.º 1983 do Expresso, 2010; Vadeca, 2011; SGL, 2011

Em 2011 a SGL atingiu um volume de vendas de 20.2M€, tendo a Vadeca descido já em 2010 para 20M€, continuando a decrescer em 2011. A SGL passou assim, a ocupar o 4º lugar do Ranking. De acordo com a DBK Informa 2009, os cinco maiores operadores detinham em 2010, uma quota de mercado conjunta de 36% e os dez maiores uma quota conjunta de 49%,

A ISS Facility Services, é uma multinacional dinamarquesa, sendo um dos maiores líderes mundiais no mercado dos serviços/outsourcing, com mais de 520.000 colaboradores em 53 países. Operando em Portugal desde 1992, apresenta na sua gama de serviços disponíveis a gestão e manutenção de edifícios, serviços de higiene e limpeza, jardinagem, controlo de pragas, serviço de apoio a empresas e *catering*. (Fonte: Site ISS, 2011)

A Safira Facility Services iniciou a sua actividade no ano 2000. Sendo constituída maioritariamente por capitais portugueses, integra também capitais estrangeiros através da associação a um parceiro francês DERICHEBOURG Multiservices, apresentando uma forte implantação noutros países europeus e tem ao seu serviço mais de 40.000 colaboradores. O crescimento agressivo que se veio a verificar resultou numa forte aposta nos segmentos, armazéns logísticos, hipermercados e centros comerciais, bem como na aquisição de uma empresa. A Safira especializou-se essencialmente nos serviços de limpeza, disponibilizando também serviços de controlo de pragas, *healthcare*, jardinagem e manutenção de edifícios. (Fonte: Site Safira, 2011)

A Iberlim Limpezas Técnicas, é uma empresa nacional do Grupo Trivalor e foi criada em 1982. Oferece ao mercado a actividade de prestação um serviço de limpeza e a respectiva manutenção das instalações, nos mais variados sectores de actividade, bem como as actividades de controlo de pragas e gestão de resíduos. (Fonte: Site Iberlim, 2011)

A Vadeca Facility Services é uma empresa nacional e foi fundada em 1941, começando a sua actividade por comercializar máquinas e equipamentos de limpeza. Em 1986 inicia a actividade de prestação de serviços de limpeza e a partir de 1995 tem vindo progressivamente a alargar a sua oferta para o mercado. Disponibiliza actualmente um conjunto de serviços, nomeadamente, limpeza e higiene, *housekeeping*, jardinagem, gestão de resíduos, manutenção de edifícios e comercialização de equipamentos de limpeza. (Fonte: Site Vadeca, 2011)

A SGL será abordada detalhadamente no ponto 2.2.3.

De uma forma geral a oferta destas empresas é semelhante, sendo caracterizada por um conjunto alargado de serviços que disponibilizam aos seus clientes.

A aposta no desenvolvimento e expansão de novos produtos, nos últimos anos, tem sido fundamental para a captação de novos mercados.

2.2.1.6 Legislação Laboral Aplicável

As relações laborais são regidas pela contratação colectiva do sector, que apresenta dois Contratos Colectivos de Trabalho, um outorgado em 29-03-2004 entre a Associação Patronal do sector, nomeadamente, a APFS-Associação Portuguesa de Facility Services e o STAD-Sindicato dos Colaboradores de Serviços de Portaria, Vigilância, Limpeza, Domésticas e Actividades Diversas, afecto à CGTP. O outro CCT foi outorgado em 28-03-2010 também pela APFS e pela FETESE-Federação dos Sindicatos dos Trabalhadores de Serviços e outros, afecta à UGT. (Fonte: SGL, 2011)

Em tudo o omissis é aplicada a Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro que aprovou a revisão do Código do Trabalho, bem como uma diversidade de Diplomas Legais e Regulamentação sobre o desenvolvimento das actividades do sector.

2.2.1.7 Evolução Estratégica do Sector

A continuação do crescimento do sector acima da média da economia nacional que era expectável e referido no Anuário do Sector dos Facility Services 2008-2009, parece não se verificar. Os indícios, no início de 2012, apontam para uma quebra e redução da actividade, bem como para a opção de internalização dos serviços deste sector, sendo estes assegurados pelos próprios trabalhadores dos clientes, dada a necessidade de redução de custos. O contexto actual de recessão económica, encarrega-se de contrariar o pensamento que anteriormente decorria, de alguma forma generalizado pelo tecido empresarial, de que a externalização de actividades que não faziam parte do “*core business*” de uma empresa, permitia aumentar a eficiência e diminuir os custos de exploração.

Outra ameaça que o sector enfrenta é a sua descredibilização inerente a actuações menos éticas de algumas empresas. Com a crise económica, é provável que as empresas com este tipo de actuação, com uma gestão deficitária e que não se consigam reestruturar, venham a encerrar, verificando-se uma diminuição significativa das empresas do sector. Manter-se-ão

aquelas que consigam apresentar preços competitivos e manter um certo nível de qualidade, com margens cada vez menores, face ao esmagamento permanente dos preços, que infelizmente parece ser no futuro o principal factor a que os clientes atendem.

A globalização poderá ainda vir a pôr em causa as empresas nacionais, contribuindo para o aumento da entrada de empresas estrangeiras, melhor preparadas e organizadas, como é o caso recente de empresas espanholas.

Para fazer face a este cenário, e de acordo com Fernando Sabino, Administrador da SGL e membro da Direcção da APFS, é necessário implementar um conjunto de medidas para contrariar este mesmo cenário.

Desde logo, é fundamental uma maior regulamentação do sector, como p.e. a existência de um Alvará para o exercício da actividade, que permita que apenas permaneçam no sector as empresas cumpridoras e que se regulem por códigos de ética, códigos de conduta e boas práticas, que conduzam a uma lealdade concorrencial. Em complemento a esta medida, a fiscalização deverá ser reforçada de forma a limitar e a restringir a actuação das empresas incumpridoras, quer em matéria legal, quer em matéria fiscal.

O aumento da flexibilidade laboral, a implementação de medidas mais rigorosas no âmbito da segurança, higiene e saúde no trabalho, o aumento da formação dos colaboradores e a melhoria das competências dos quadros técnicos, são outras medidas consideradas fundamentais para o desenvolvimento e evolução do sector, tendo em conta que o seu principal recurso é a mão-de-obra.

É também fundamental, que os fornecedores de produtos, materiais e equipamentos vão apresentando inovações tecnológicas, que permitam que as empresas do sector dos *Facility Services* desenvolvam os seus serviços de forma mais eficiente e eficaz, que se traduzam em ganhos de produtividade, que confirmem um maior profissionalismo e que, por sua vez, permitam responder às exigências dos seus clientes, em matéria de preservação e sustentabilidade ambiental.

Por outro lado, as empresas do sector deverão actuar de forma proactiva sensibilizando os seus clientes para estas preocupações ambientais, implementando medidas que são transversais a todas as actividades do sector, como a eficiência energética, reciclagem e utilização de máquinas e produtos ecológicos, como p.e. as máquinas de limpeza Tennat

Green Machines e ECOH2O que limpam com água activada electricamente (ver www.tennantco.com) e a gama de produtos de limpeza Pur-Eco (ver www.diverseyportugal.com) com rótulo ecológico certificado por organismos internacionais.

É um facto que estes equipamentos e materiais apresentam custos mais elevados, mas com a compra massiva das empresas do sector, conseguir-se-ão preços mais reduzidos, que sejam viáveis e que permitam que os contratos se mantenham rentáveis.

Outra questão, que deverá ser alvo de estudo pelo sector, essencialmente na actividade de limpeza, são os baixos salários que se praticam, sendo o salário de trabalhador de limpeza actualmente igual á retribuição mínima mensal garantida. É um facto que o contexto actual económico-financeiro do país não é favorável, mas esta política salarial só atrai colaboradores com menos competências técnicas e sociais que não contribuem para elevar os níveis de qualidade e de desempenho do sector.

Por fim, e não menos importante, deverá existir uma maior e melhor relação entre os restantes parceiros sociais, nomeadamente os Sindicatos com APFS, situação actualmente difícil. Em conjunto e em sede de concertação social, devem ser discutidas e encontradas soluções que contribuam para uma permanente evolução do sector, alinhando as necessidades do mercado com os legítimos interesses dos trabalhadores.

Cabe à APFS ser o motor de desenvolvimento do sector e através da sua mediação, definir-se uma perspectiva integrada de desenvolvimento estratégico, que permita fazer face à crise económica actual.

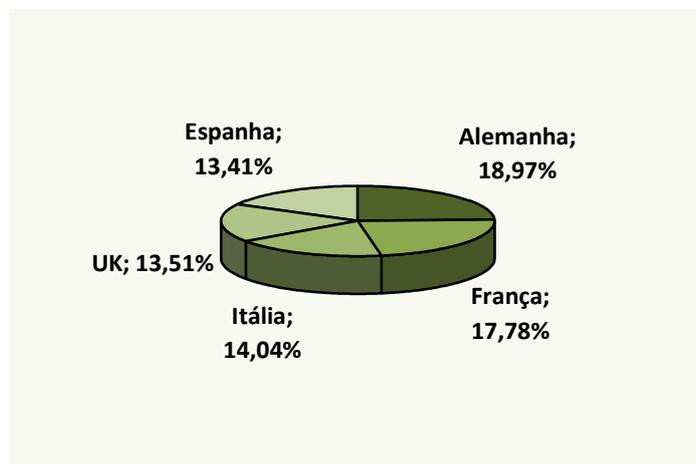
2.2.2 Dados da actividade da Limpeza a Nível Europeu

Dado que a SGL se dedica praticamente em exclusivo à actividade de Limpeza, para um melhor enquadramento, apresentam-se alguns dados desta actividade a nível europeu de acordo com o Survey realizado pela EFCI em 2010, à data de 2008, em 20 países.

Esta actividade apresenta um volume de negócios de 62 mil milhões de euros, tendo desde 1989 crescido 384%, justificando-se pela mudança contínua e geral de uma economia industrial para uma economia baseada em serviços.

A Alemanha, França, Itália, Reino Unido e Espanha são os 5 maiores mercados nesta actividade, representando, juntos, cerca de 77% do volume total de negócios europeus. O Gráfico 2 evidencia esta realidade.

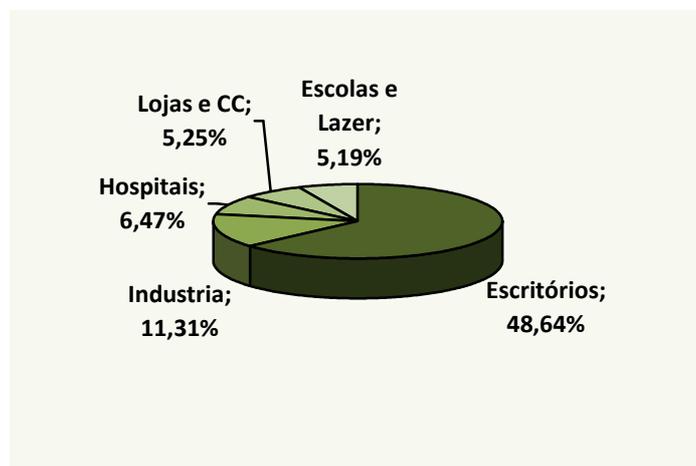
Gráfico 2 – Países Europeus com Maior Volume de Negócios na Actividade de Limpeza



Fonte: Adaptado de Survey da EFCI, Edition 2010 (Data 2008)

O Gráfico 3 mostra os principais segmentos onde é desenvolvida a actividade de Limpeza.

Gráfico 3 – Principais Segmentos de Mercado da Actividade de Limpeza na Europa



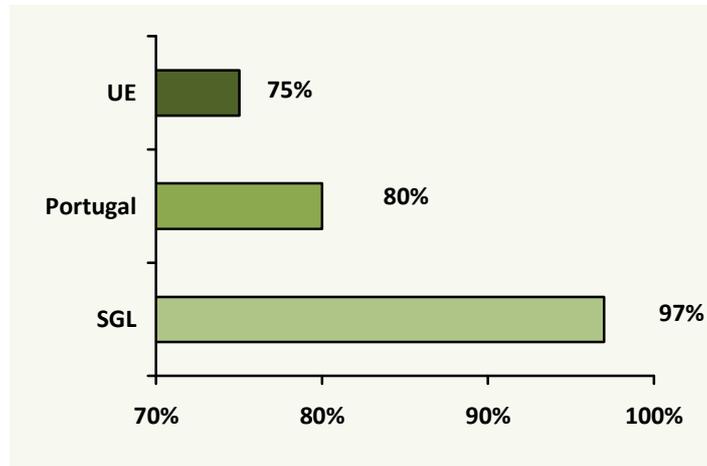
Fonte: Adaptado de Survey da EFCI, Edition 2010 (Data 2008)

Este estudo revelou ainda a existência de 158.430 empresas de limpeza nos 20 países alvos do estudo, representando um crescimento de 398% desde 1989.

O crescimento do emprego nesta actividade nos últimos 18 anos foi de 5,4%, acompanhado do aumento da produtividade que continua com uma tendência crescente, representando um volume de negócios médio por trabalhador em 2008, de 18.220 €.

O sector é maioritariamente representado por uma força de trabalho composta por mulheres, situação que se deve à natureza das actividades e também pelo facto do trabalho ser a tempo parcial. O gráfico 4 compara a sua representatividade na EU, em Portugal e na SGL.

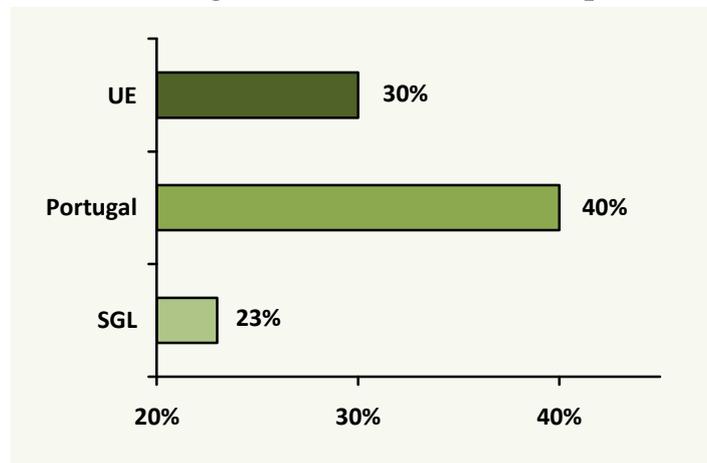
Gráfico 4 – Representatividade das Mulheres na Actividade da Limpeza



Fonte: Adaptado de Survey da EFCI, Edition 2010 (Data 2008) e SGL, 2008

Outra característica da actividade de limpeza é a alta proporção de utilização de mão-de-obra estrangeira, demonstrada pelo Gráfico 5.

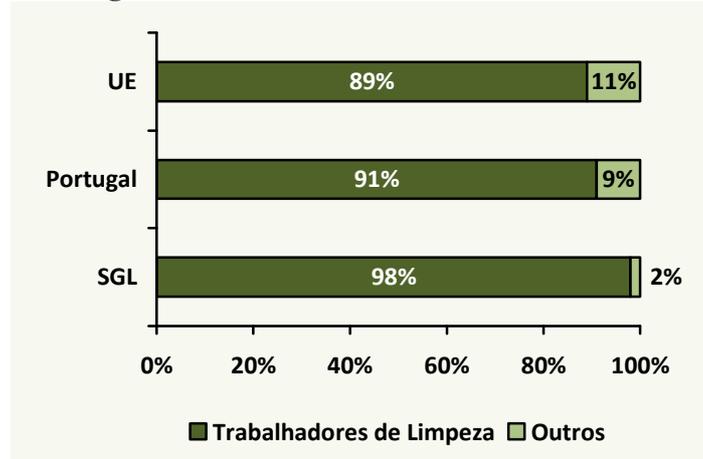
Gráfico 5 – Mão-de-Obra Estrangeira na Actividade da Limpeza



Fonte: Adaptado de Survey da EFCI, Edition 2010 (Data 2008) e SGL, 2008

O peso da força de trabalho centra-se nos trabalhadores de limpeza. O Gráfico 6, evidencia a respectiva percentagem dos trabalhadores e encarregados de limpeza, bem como a restante equipa constituída por administrativos, técnicos e gestores, que se designa por “Outros”.

Gráfico 6 – Peso das Categorias Profissionais



Fonte: Adaptado de Survey da EFCI, Edition 2010 (Data 2008) e SGL, 2008

2.2.3 A SGL

(Fonte: Os elementos deste parágrafo foram retirados da fonte Multipessoal/SGL, 2011, salvo indicação explícita em contrário)

2.2.3.1 Grupo Empresarial

O Grupo Multipessoal iniciou a sua actividade em 1993, com a criação da empresa Multipessoal-Sociedade de Prestação e Gestão de Serviços, SA., que se dedicava a actividades de *outsourcing* de serviços, recrutamento e selecção, formação e consultoria de recursos humanos.

Em 1997, constituiu uma nova empresa, a Multipessoal-Empresa de Trabalho Temporário, SA, focalizando a sua acção na contratação e colocação de profissionais em regime de trabalho temporário.

Em 1999, apostando num forte crescimento, não só através das vendas, mas também de aquisição, foi adquirida a empresa SGL-Sociedade Geral de Limpezas, SA, do sector de *outsourcing* de serviços de limpeza, especializando-se nesta actividade.

Em 2005, alargando o seu âmbito de actuação, adquiriu uma participação na Rumus, SA, empresa da área das tecnologias de informação.

Apostando na internacionalização, em 2007 a Multipessoal expandiu-se para Cabo Verde.

Em 2009, foi criada a Multipessoal-Search, SA, que se dedica ao recrutamento e selecção de profissionais especializados.

Em 2010, foram criadas a Multipessoal-Medical, SA, ligada à área da saúde, a Multipessoal-Serviços, SA para as actividades de *outsourcing* e a Multipessoal-Training and Consulting, SA, com uma oferta de consultoria na gestão de recursos humanos, bem como na execução de planos de formação em diversas áreas. A Multipessoal-Sociedade de Prestação e Gestão de Serviços, SA., mudou também neste ano a denominação social para Multipessoal-Recursos Humanos, SA e foi criada a holding do grupo a Multipessoal-SGPS, SA.

Em 2011 foi criada a Multipessoal Upgrad, SA em Portugal e Espanha ligada às tecnologias de informação. Em Agosto de 2011 foi concluído o processo de constituição da Multipessoal em Angola estando já a operar em pleno.

A SGL objecto de estudo do presente caso, é participada a 100% pela Multipessoal e por sua vez, esta é participada a 100% pelo Grupo Espírito Santo.

Longe vão os finais do ano de 1993, na Cave do n.º 35, da Rua Rosa Araújo, em Lisboa, onde a Multipessoal iniciou a sua actividade. Decorridos 19 anos é um hoje um Grupo de referência no tecido empresarial português, contando com uma carteira de mais de 800 clientes, empregando cerca de 8500 colaboradores, tendo atingido em 2011 um volume de negócios na ordem dos 80 milhões de euros.

2.2.3.2 Missão, Visão e Valores

A Missão, Visão e Valores da SGL, são instrumentos de suporte à sua cultura, implementando-os permanente e activamente:

➤ **Missão**

“A Missão da SGL é contribuir para o prestígio dos seus Clientes, através da prestação de serviços de limpeza de elevada qualidade em equilíbrio com princípios de protecção e valorização ambientais, que contribuam para uma imagem de excelência desses clientes.”

➤ **Visão**

“A SGL pretende ser uma empresa de referência, no seu sector de actividade, diferenciando-se pela sua credibilidade e do Grupo a que pertence, assim como pela competitividade no mercado, competência técnica dos profissionais, qualidade dos serviços prestados e responsabilidade ambiental.”

➤ **Valores**

- “Orientar a sua actividade permanentemente ao Cliente e à sua satisfação;
- Garantir o desenvolvimento da actividade em harmonia com princípios de protecção e valorização ambiental;
- Assegurar solidez financeira, através da rentabilidade dos activos da empresa e da liderança pela qualidade e eficiência operacional, que permita a satisfação dos Accionistas;
- Respeitar uma conduta baseada na ética profissional e nos princípios de confidencialidade;
- Promover permanentemente o rigor e competência na acção e prosseguir constantemente a inovação;
- Fomentar um ambiente de elevado profissionalismo;
- Potenciar a satisfação dos colaboradores, através de políticas motivacionais adequadas à qualidade do trabalho desenvolvido;
- Proporcionar e fomentar o treino e desenvolvimento técnico e pessoal dos colaboradores, visando a melhoria permanente das suas qualificações profissionais;
- Implementar permanente e activamente a **Missão, Visão e Valores.**”

2.2.3.3 Estratégia até 2011

A SGL aposta numa estratégia de crescimento e mudança, assente num desenvolvimento sustentado, investindo permanentemente na melhoria dos processos, com vista à melhoria contínua da qualidade dos serviços, diferenciando-se assim dos seus concorrentes.

O *outsourcing* de serviços de suporte à actividade, é hoje uma ferramenta de gestão, que permite às organizações obter vantagens competitivas. São essas vantagens que a SGL quer dar aos seus clientes, permitindo-lhes:

- Transformar custos fixos em custos variáveis;
- Flexibilidade contratual, podendo dispor de recursos quando e pelo tempo necessário;
- Prazos de pagamento mais dilatados;
- Especialização, qualidade e controlo dos serviços;
- Permite que as empresas se focalizem mais no seu negócio “*core business*”;
- Relação de parceria com o cliente.

A rentabilidade do negócio, bem como a correcta gestão dos custos, aliada à implementação de uma política motivacional e de desenvolvimento das competências dos colaboradores, que são um factor absolutamente decisivo ao representarem mais de 80% dos factores de produção utilizados, afiguram-se para a organização como a sua principal vantagem competitiva. São estes os eixos essenciais utilizados na sustentabilidade do negócio, que se tem verificado na SGL.

2.2.3.4 Modelo de Gestão

A SGL é uma empresa especializada na prestação de serviços de limpeza e higiene, com uma dimensão ao nível das principais empresas do sector.

Os princípios orientadores da Gestão da SGL são baseados numa filosofia de negócio que visa primordialmente a satisfação dos seus clientes, accionistas, colaboradores, fornecedores e outras partes interessadas em equilíbrio com a protecção e valorização ambiental pretendendo contribuir, desta forma, para a introdução de práticas correctas no Mercado e para a evolução da economia do País.

A estratégia de Gestão da SGL, assenta num modelo baseado na análise das oportunidades e ameaças do mercado e dos pontos fortes e fracos da Empresa, suportado num sistema de informação baseado em:

- “Mercado e Concorrência – Acompanhamento permanente da evolução e tendência do mercado, bem como do comportamento da concorrência, através de sistemas de consultas, pesquisas directas, complementado com recolha de informação junto a clientes, fornecedores, partes interessadas e participação em organizações associativas;
- Clientes – Acompanhamento permanente e continuado durante a prestação dos serviços;
- Fornecedores – Acompanhamento regular e personalizado da capacidade de garantir adequadamente o processo de fornecimento e as especificidades técnicas dos produtos fornecidos de acordo com o contratado;
- Colaboradores – Acompanhamento permanente da sua actividade, através da estrutura organizativa, garantindo simultaneamente, a recolha de informação sobre o cliente, seu grau de satisfação, execução dos serviços e o exercício de uma acção formativa permanente, “On-Job”, no sentido da correcção dos procedimentos.

Realização com periodicidade adequada, de reuniões de análise, informação e formação, com o objectivo de manter permanentemente, todos os colaboradores identificados com os objectivos e as estratégias da empresa, e a sua orientação constante ao cliente, à qualidade do serviço e à protecção e valorização ambiental.”

A consolidação da sua posição no mercado tem sido conseguida através de uma relação de cooperação com o cliente, apostando na personalização dos serviços, com um acompanhamento permanente e continuado das operações, procedendo ao diagnóstico e análise dos requisitos, adequando as propostas de soluções que se configurem mais ajustadas às necessidades identificadas em cada caso.

Este modelo de Gestão é apoiado na Política de Qualidade e respeito pelo Ambiente certificada pelas normas ISO 9001 e ISO 14001, resultando numa melhoria contínua dos processos de trabalho, assegurando desta forma a satisfação dos clientes e a sua fidelização, bem como o prestígio do sector de actividade onde está inserida.

Face às constantes mutações decorrentes da globalização, a SGL assume-se como uma organização que articula as vertentes económica, social e ambiental, associada sempre à qualidade, garantindo assim a sua sustentabilidade e da envolvente.

As Tabelas seguintes evidenciam o índice de satisfação e retenção dos clientes da SGL desde 2008. A Tabela 3, evidência um grande crescimento, tendo o ano de 2010, sido o melhor ano de actividade da SGL. Em 2011 devido ao contexto económico-financeiro que o país atravessa, verifica-se uma ligeira redução do número de clientes.

Tabela 3 – Entradas e Saídas de Clientes da SGL

	2008	2009	2010	2011
N.º Clientes	247	248	265	260
Entradas	23	39	41	28
Saídas	37	38	24	33

Fonte: SGL, 2011

A Tabela 4, mostra em que medida as entradas de clientes compensaram as saídas em cada ano. A percentagem superior a 100 traduz um aumento dos clientes relativamente ao início de cada exercício. No ano de 2010 verifica-se que as entradas de clientes compensaram em larga escala as saídas.

Tabela 4 – Taxa de Cobertura de Clientes da SGL

$\frac{\text{Entradas} \times 100}{\text{Saídas}}$	2008	2009	2010	2011
Taxa de Cobertura / Reposição	62,2%	102,6%	170,8%	84,8%

Fonte: Autor

A Tabela 5, mostra que a taxa de rotação de clientes é elevada, fruto dos contratos, que na sua grande maioria vigoram por um ano, entrando em concurso, onde as negociações têm como principal objectivo o preço.

Tabela 5 – Taxa de Rotação de Clientes da SGL

$\frac{(\text{Entradas} + \text{Saídas})}{2}$ Total Clientes Exercício	2008	2009	2010	2011
Taxa de Rotação	12,2%	15,5%	12,3%	11,73%

Fonte: Autor

2.2.3.5 Mercado e Volume de Vendas

O posicionamento da SGL tem como objectivo principal, o aumento da quota de mercado, através de uma acção comercial dirigida, especialmente, ao segmento das médias e grandes empresas.

A SGL desenvolve a sua actividade em vários sectores de actividade, em vários espaços e executa um leque alargado de serviços, em mais de 2.000 locais de trabalho, dos quais se destacam:

Tabela 6 – Sectores de Actividade, Espaços e Serviços da SGL

Sector de Actividade	Espaços	Serviços
Automóvel	Armazéns	Limpeza geral
Banca	Call Centers	Limpeza industrial
Ensino	Edifícios fabris	Limpeza final de obra
Escritórios	Escolas e Universidades	Limpeza de vidros e fachadas de edifícios
Farmacêutica	Escritórios	Limpeza de “Shutdown”
Indústria	Grandes superfícies	Limpeza e lavagem de alcatifas
Logística	Hospitais e clínicas	Enceramento de pavimentos
Saúde	Lojas e balcões de atendimento	Cristalização e polimento de mármore, granitos, entre outros
Seguros	Museus	Lavagem de viaturas
Superfícies Comerciais	Oficinas	---
Telecomunicações	Parques de estacionamento	---
---	Stands	---

Fonte: Adaptado Site SGL, 2011

A SGL gere uma carteira, composta por mais de 250 clientes, na qual estão incluídas algumas das maiores e mais prestigiadas empresas do país, das quais se destacam:

Figura 1 – Logótipos dos principais clientes da SGL



Fonte: SGL, 2011

A evolução das vendas nos últimos quatro anos demonstra o consolidar do negócio, o que permitia que fossem criadas as condições necessárias para apostar num forte crescimento. No entanto, os momentos de expectativa em relação à conjuntura económica de crise que o país atravessa actualmente, são vividos com alguma apreensão na SGL, tendo havido alguma retracção no investimento para 2012, o que implicou uma aposta num crescimento apenas de 4%.

De acordo com a Tabela 7, podem-se verificar os resultados financeiros da SGL desde 2008.

Tabela 7 – Vendas dos Últimos 5 Anos da SGL

	2008	2009	2010	2011
Rendimentos	16.279,6	16.081,8	18.880,2	20.200,8
EBITDA	783,8	529,2	861,6	578,7
EBIT	482,8	181,2	627,6	415,0
Resultados Líquidos	329,9	138,4	460,5	305,0

Fonte: Adaptado dos Relatórios Anuais da SGL, 2011

Milhares de Euros

Na Tabela 8, podem-se verificar alguns indicadores de gestão desde 2008 que a SGL acompanha permanentemente.

Tabela 8 – Indicadores Económicos da SGL

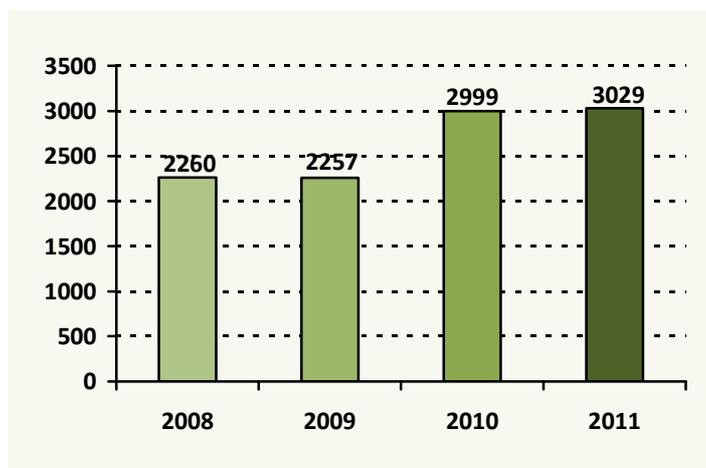
	2008	2009	2010	2011
Margem Bruta / Rendimentos	14,60%	14,30%	12,60%	12,0%
Gastos Operacionais / Rendimentos	85,40%	85,70%	87,40%	88,0%
Gastos Fixos Directos / Rendimentos	3,60%	4,70%	6,90%	4,5%
COST TO INCOME (GFD / MB)	32,90%	33,00%	54,50%	23,8%

Fonte: Adaptado dos Relatórios Anuais da SGL, 2011

2.2.3.6 Estrutura e Efectivos

Fornecedor de soluções flexíveis na área da prestação de serviços de limpeza e higiene, a SGL constitui hoje um dos principais empregadores na área dos serviços, registando em Dezembro de 2011, 3029 colaboradores em Portugal Continental e nas Regiões Autónomas dos Açores e Madeira, onde as mulheres constituem 97% da força de trabalho. Os colaboradores estrangeiros representam cerca de 23% do efectivo da SGL. No gráfico 7, pode-se verificar a evolução do quadro de pessoal desde 2008.

Gráfico 7 – Número de Colaboradores da SGL



Fonte: Adaptado do Relatório de Indicadores de Recursos Humanos da SGL, 2011

A estrutura operacional está assente em equipas de trabalho experientes e na utilização dos equipamentos e das técnicas mais adequadas em cada caso. Todas as equipas são constituídas por trabalhadores(as) de limpeza e em locais com dimensão que o justifique, existem encarregados(as) a tempo inteiro.

Os horários praticados, são na sua grande maioria, a tempo parcial e incidem sobretudo no início da manhã e final da tarde. A Tabela 9 mostra a incidência dos horários no respectivo período diário.

Tabela 9 – Percentagem de Horários Praticados por Períodos do Dia

Período de Trabalho	Incidência de Horários
Manhã	41%
Dia	13%
Tarde	34%
Noite	12%

Fonte: SGL, 2011

As equipas de limpeza são sujeitas a uma formação constante e apoiadas por 16 supervisores, que são responsáveis pelo recrutamento dos trabalhadores que compõem essas equipas, bem como, pela gestão das operações, garantindo a conformidade dos serviços contratados, e por conseguinte a satisfação dos seus clientes. Estas equipas, juntamente com os supervisores, inserem-se nas Direcções Operacionais Sul e Norte.

Não obstante, a SGL debate-se com uma taxa de absentismo e de rotação de pessoal bastante elevada que é um problema conjuntural de todo o sector, devido essencialmente aos baixos salários, baixa instrução dos trabalhadores(as) de limpeza e trabalho fraccionado por períodos de curta duração. A Tabela 10 mostra os respectivos valores da SGL desde 2008.

Tabela 10 – Taxa de Absentismo e de Rotação dos Colaboradores da SGL

	2008	2009	2010	2011
Taxa de Absentismo	6,82%	6,72%	6,06%	5,81%
Taxa de Rotação	11,02%	9,49%	10,75%	10,83%

Fonte: Adaptado do Relatório de Indicadores de Recursos Humanos da SGL, 2011

Centralmente a SGL dispõe de uma estrutura de apoio directo e indirecto às operações que é composta por 16 colaboradores, que inclui o seu Quadro Directivo, Chefias, Técnicos e Administrativos, sendo uma equipa jovem e dinâmica com profundos conhecimentos da actividade da Organização. É uma estrutura emagrecida, que só é possível devido ao seu elevado nível de competências e de organização de processos de trabalho. A Tabela 11 indica o número total de colaboradores por função.

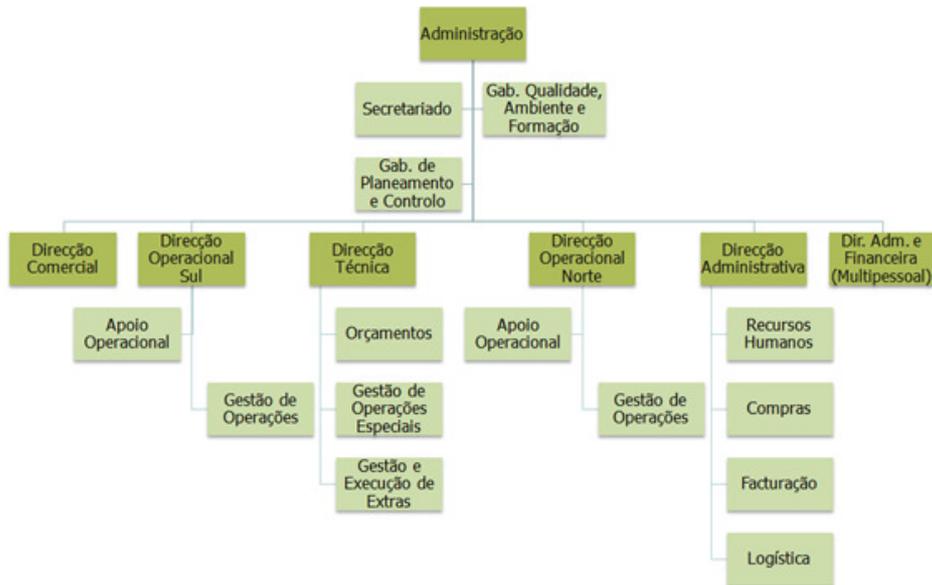
Tabela 11 – Distribuição dos Colaboradores da SGL por Função

Função	N.º Colaboradores
Quadro Directivo	5
Chefias	1
Técnicos de Qualidade e Ambiente	1
Técnicos Administrativos Operacionais	2
Técnicos Administrativos	1
Administrativos	6
Supervisores	16
Colaboradores operacionais	2997
Total	3029

Fonte: Adaptado do Relatório de Indicadores de Recursos Humanos da SGL, 2011

A SGL assenta no seguinte modelo organizativo:

Figura 2 – Organograma da SGL



Fonte: SGL, 2011

A SGL está sedeadada em Lisboa, onde dispõe de instalações que têm todo o suporte logístico, necessário ao desenvolvimento da sua actividade. Dispõe ainda de uma delegação no Porto, contribuindo, para uma maior rapidez na resposta aos seus clientes.

Sede Social: Rua Afonso Annes Penedo, 1b - 1950-013 Lisboa

Delegação Norte: Rua de São Roque da Lameira, 1748-R/C - 4350-305 Porto

Figura 3 – Localização dos estabelecimentos da SGL



Fonte: SGL, 2011

2.2.3.7 Marca

Figura 4 – Logótipo da SGL



Fonte: SGL, 2011

Mantendo a linha da Multipessoal, do BES e em geral de todo o Grupo, os tons do Logotipo são de cor verde. Pretende simbolizar a combinação perfeita do azul do céu com o amarelo do sol, recordando a natureza, a preocupação com o ambiente e mesmo uma sensação de tranquilidade, harmonia e de bem-estar que é transmitida pela cor verde claro e de algo mais sério e profissional transmitida pela cor verde escuro. Esta conjugação de tons pretende que a pessoa sinta-se bem ao contactar com o Logotipo da SGL.

Em relação à assinatura, o objectivo é identificar o “*core business*” da SGL acrescentando a palavra *Corporate*, criando assim uma diferenciação entre as empresas que prestam também o mesmo serviço, posicionando a SGL como uma empresa especializada e passando também uma ideia de dimensão e profissionalismo.

Este logotipo e assinatura são já o resultado do projecto de *rebranding* da SGL que decorre neste momento, pretendendo passar uma imagem mais moderna associada à natureza, que por sua vez, proporcione aos seus colaboradores e clientes melhores momentos de vida, em espaços limpos, cuidados e onde apetece estar e trabalhar.

2.2.3.8 Comunicação

A comunicação interna passa por dois vectores, um mais ao nível departamental através do Sistema de Gestão de Desempenho, onde cada chefia e subordinado fazem o acompanhamento dos objectivos, metas propostas e o desenvolvimento de competências, culminando na atribuição de um prémio anual. O outro através da divulgação de diversa informação da empresa, nomeadamente, e entre outra, indicadores financeiros e indicadores de gestão de recursos humanos, disponibilizados na rede informática e através de *score boards* existentes nas instalações da empresa.

Periodicamente são realizados *Outdoors* que incluem actividades lúdicas com o objectivo de reforçar os laços entre os colaboradores, mas também outras mais ligadas a aspectos profissionais e de orientação para os objectivos.

A comunicação externa é efectuada através de vários canais, como a web através do site da empresa www.sgl.com.pt, onde é divulgada toda a oferta dos serviços, existindo a possibilidade dos potenciais clientes poderem solicitar, por esta via, propostas para a prestação de serviços. A divulgação da imagem através da publicidade nas viaturas e o fardamento utilizado pelos colaboradores da empresa, são também modalidades de comunicação externa muito fortes. (Vide capítulo anexos)

2.2.3.9 Formação do Preço

O preço é determinado consoante as especificidades das actividades de cada cliente, onde se incluem todos os custos dos factores de produção, como a mão-de-obra, produtos, materiais e equipamentos de limpeza, bem como fardamento e equipamentos de protecção individual.

Os valores apresentados aos clientes têm sempre subjacentes dois princípios base: (1) a possibilidade de prestação de um serviço de qualidade, o que permite a diferenciação da SGL, face a grande parte da concorrência; (2) a obtenção de uma margem que torne a operação rentável e que contribua para a sustentabilidade da empresa.

A SGL não participa em concursos onde a única premissa presente é o preço e o seu esmagamento a todo o custo dado que isso violaria os seus princípios base referidos no parágrafo precedente. Este tipo de práticas fomenta o incumprimento e beneficia as empresas que operam à margem do sistema, contribuindo para, cada vez mais, se desconfiar das empresas e descredibilizar o sector.

2.2.2.10 Cenários Estratégicos Futuros

São vários os cenários de desenvolvimento estratégico que se afiguram possíveis e que podem ser estudados, como, entre outros, a prática de Preço Baixo (*Dumping*), a Diferenciação, ou mesmo uma Estratégia Híbrida, Estratégia *Red Ocean*, Estratégia de Melhoria e Estratégia de Crescimento por Concentração ou Diversificação.

Cabe ao decisor, em consciência e com um grau de incerteza que é característica da decisão estratégica, escolher aquela que melhor se adapta à realidade da SGL e contexto económico actual.

No capítulo de Resolução, indica-se o caminho a seguir, que se pensa mais adequado e passível de ser implementado.

2.3 Recapitulação do Problema

Após grande sucesso que se tem vindo a verificar na SGL, com elevados níveis de crescimento, tendo-se registado em 2010 um dos maiores crescimentos da sua história com mais 17,4% em relação ao ano anterior, a SGL deparou-se no ano de 2011, com um degradar de alguns níveis de performance financeira, apesar de se ter registado ainda um crescimento do volume de vendas em relação a 2010. No entanto, os clientes que se foram perdendo em 2011, anulam o valor daqueles que se foram ganhando, não permitindo que se parta já para 2012 com um crescimento, ao contrário do que se verificou de 2010 para 2011. Deste modo, o crescimento para 2012 não beneficia assim, de qualquer valor transitado de 2011, tendo de ser efectuado todo à base da captação de novos clientes.

Este cenário já se havia verificado em 2009, temendo-se que face à crise económico-financeira do país, a situação possa agravar-se.

Neste contexto, o problema do presente caso de estudo, prende-se com uma necessidade de adaptação da estratégia que possa conduzir a um desenvolvimento contínuo e sustentado da SGL, onde os KPI's (*Key Performance Indicators*) mais relevantes, que devem ser acompanhados permanentemente, são os seguintes:

- Volume de vendas;
- Taxa de penetração no mercado;
- Índice de satisfação dos clientes;
- Desvio dos custos operacionais face ao orçamento;
- Margem bruta;
- Desvio dos custos fixos face ao orçamento;
- Resultado líquido;
- Prazo médio de recebimentos;
- Inquérito de satisfação do colaborador (Avaliação do Clima Organizacional).

De forma a ir de encontro a este objectivo, as questões a serem analisadas pelos alunos, passam pela:

- Análise Estratégica: Onde Estamos? - análise de ferramentas ao nível interno e externo da indústria;
- Direcção e Formulação da Estratégica: Para Onde Queremos Ir? - onde serão efectuadas determinadas declarações que indicam qual o destino para a SGL;
- Escolha da Estratégia: Qual o Caminho e Direcção a Seguir? - onde se deve estudar o caminho mais adequado face ao destino que foi determinado.

3. Nota Pedagógica

3.1 Público-Alvo do Caso

O caso de estudo em análise, enquadra-se no sector de actividade dos *Facility Services* e resulta da necessidade de adequar a estratégia da SGL, fornecendo linhas de orientação e uma perspectiva mais integrada e global.

Tendo em conta que o caso de estudo se insere na área da Gestão, é direccionado para todas as pessoas que estejam ligadas a esta área, e mais especificamente na Estratégia Empresarial.

Concretamente, é direccionado aos alunos de licenciaturas e mestrados em Gestão Empresarial, Empreendedorismo e Inovação e *Marketing Management*, pretendendo-se que adquiram competências na área de Gestão e possam praticar, com este caso real, os conhecimentos adquiridos nos respectivos cursos, desde a análise à implementação da estratégia.

O caso é também direccionado para os profissionais do sector dos *Facility Services*, que tenham responsabilidades ao nível do planeamento estratégico, permitindo a análise de diferentes metodologias que possam ser transportadas para o interior das suas empresas, esperando assim, contribuir para uma melhor performance das mesmas e por conseguinte, o desenvolvimento do sector de actividade. No entanto, o presente caso não se esgota no sector sobre o qual incidiu o estudo, dado que as ferramentas estratégicas utilizadas e as inferências retiradas, com as necessárias adaptações, podem ser aplicadas nas mais variadas organizações e respectivos sectores de actividade.

Em particular o presente caso de estudo é direccionado para os decisores da SGL, mostrando outros caminhos e fornecendo uma visão mais abrangente e integrada das potencialidades que o sector oferece, que poderão permitir o desenvolvimento de novos negócios, que, por sua vez, possibilitem que a SGL rentabilize as suas vantagens competitivas, caminhando para um desenvolvimento contínuo e sustentado a longo prazo.

3.2 Objectivos Pedagógicos

O caso de estudo sugere uma adaptação da estratégia da SGL, uma das maiores empresas do seu sector de actividade, de forma a reforçar e sustentar no futuro o seu sucesso, em tempos que se avizinham turbulentos.

Assim, o problema em estudo assenta na análise dos cenários disponíveis e na escolha daqueles que melhor se adaptam e que são possíveis implementar, neste momento, tendo em conta os cortes orçamentais para investimento, dada a crise económica que se vive actualmente em Portugal.

Após a resolução do presente caso, é ambicionado que o público-alvo tenha adquirido competências que lhe permitam fazer face às seguintes questões:

- Conhecer o sector dos *Facility Services* e a sua importância estratégica para a criação de valor nas empresas clientes;
- Perceber qual o caminho a seguir pelo sector dos *Facility Services*, perante as actuais ameaças e quais as soluções para um sector de excelência;
- Perceber a actuação diferenciadora da SGL face ao sector de actividade a que pertence e as vantagens competitivas que têm permitido o seu crescimento;
- Adaptar a estratégia da SGL numa visão mais abrangente e integrada que permita o seu desenvolvimento sustentado;
- Conseguir ter uma percepção das implicações que derivam da estratégia seguida, quer para a SGL, quer para o próprio sector de actividade.

3.3 Metodologia

Este projecto segue a metodologia de caso de estudo, pelo que, o seu objectivo consiste na sua utilização no ensino, levando os alunos a partirem de um cenário real no mundo empresarial, reflectindo sobre as opções estratégicas e a apontarem soluções, agindo como decisores. Pretende-se assim que os alunos, ao lidarem com o problema real, identifiquem e proponham caminhos de acção alternativos. Os alunos devem ter presente que não existe uma só decisão correcta, pelo que, a opção ou as opções estratégicas apresentadas, deverão ser devidamente fundamentadas através dos conceitos leccionados e experiência profissional adquiridas.

De acordo com Yin (1994), o estudo de caso é a estratégia mais utilizada quando se pretende conhecer o “Como?” e o “Porquê?”.

Já para Coutinho e Chaves (2002), é um caso sobre “algo”, que necessita ser identificado para conferir foco e direcção à investigação. O investigador recorre a fontes múltiplas de dados e a métodos de recolha diversificados: observações directas e indirectas, entrevistas, questionários, narrativas, registos de áudio e vídeo, diários, cartas, documentos, entre outros.

A metodologia seguida neste caso é baseada no modelo de Wheelen e Hunger (2008), onde se efectua uma análise Externa, Interna e Externa/Interna, onde se indica o caminho a seguir, onde se apresentam as opções estratégicas, onde se implementa a estratégia e por fim a avaliação e controlo. Ainda de acordo com estes dois autores, o caso de estudo é a melhor forma de entender a gestão estratégica, oferecendo a oportunidade de passar de uma visão estreita e especializada, para uma análise mais global da empresa.

3.4 Revisão da Literatura

3.4.1 Introdução

A vida, hoje em dia, é vivida permanentemente num “mar” de competição, vingando quem melhor souber munir-se e utilizar um conjunto de conceitos e ferramentas estratégicas que permitam fazer a diferença e desta forma alcançar o sucesso.

As oportunidades são cada vez mais escassas. Quando elas surgem e não são aproveitadas podem representar uma perda irreparável, para uma pessoa, para uma organização, para um povo, para uma nação ou mesmo para o mundo. Para que as oportunidades possam ser aproveitadas e delas retirar o máximo partido, tem de se conhecer, compreender e saber implementar uma estratégia, ou seja, decidir estrategicamente.

“Definimos a estratégia como a estrutura que guia as escolhas que determinam a natureza e a direcção de uma organização.” (Tregoe e Zimmerman, 1982).

Já Lendrevie et al. (1993), descreve estratégia como sendo um conjunto de meios de acção utilizados conjuntamente que tem por fim atingir determinados objectivos, considerando que a mesma é conflitual, tendo em conta que é dirigida contra certos adversários. É este grau de conflitualidade que distingue a estratégia p.e. das políticas de uma empresa que são regras e

condutas que visam atingir um determinado fim, bem como dos planos que são listas precisas de acções com datas de execução, custos, meios, responsáveis, entre outros elementos.

Para conseguir esses objectivos e de acordo com Freire (2000), a estratégia de uma empresa deve assentar na gestão criteriosa dos seus recursos distintos para criar produtos e serviços que consigam no mercado, uma aceitação superior à concorrência.

Teixeira e Diz (2005), descrevem a palavra estratégia como sendo de origem militar e oriunda do vocábulo grego *strategos* que significa a arte de fazer a guerra ou a função do general do exército, sendo usada desde há pelo menos 500 anos a.C.. Ao longo dos tempos tem tomado várias conotações, podendo ser aplicada em diferentes dimensões, pessoas e coisas.

Desde esses tempos mais longínquos, inúmeras ideias brilhantes já surgiram, no entanto, grande parte delas não vingam por falta da componente fundamental que as sustente, nomeadamente, a definição de uma estratégia. Os decisores que não formulam a estratégia correm o risco de ver a direcção da organização «navegar sem rumo», ou mesmo ser fixada por outras pessoas menos credenciadas, bem como por algumas entidades como o Governo, os bancos, os concorrentes, os sindicatos, entre outros *stakeholders*.

Face ao cenário actual, as organizações que vingarão serão aquelas que estejam melhor preparadas para fazer face a estas turbulências. “(...) *As novas organizações serão lugares menos fáceis do que têm sido. Serão certamente menos previsíveis, menos mensuráveis, menos submissas às disciplinas tradicionais.*” (Drucker, 1998)

3.4.2 Contributos para o Pensamento Estratégico

3.4.2.1 Origens do Pensamento Estratégico

Para se perceber onde se apoia a estratégia e o pensamento estratégico é necessário e imperativo regressar às suas origens e abordar as áreas e os contributos dados nesta matéria, contributos esses que devem ser pensados e articulados, para a definição da melhor estratégia.

A Tabela 12 mostra as áreas de influência, principais autores e princípios utilizados no pensamento estratégico:

Tabela 12 – Origens do Pensamento Estratégico

Área de Influência	Principais Autores	Princípios Utilizados (Ideias-Chave)
Militar	Sun Tzu, Clausewitz	“...a estratégia mais hábil e interessante,” ... assenta “bem mais na inteligência e nos soft skills do que na força e nos hard skills.” (Carvalho; Filipe, 2008)
Biologia	Darwin, Hannan & Freeman, Henderson	Tal como nas espécies, as empresas lutam pela sobrevivência, num meio hostil e concorrencial, aperfeiçoando-se para melhorar a sua performance e assim encarar o futuro de uma forma mais sustentada.
Teoria dos Sistemas	Bertalanfly, Boulding, Forrester, Morin, LeMoigne, Checkland, Sterman	A teoria baseia-se e define sistema como um todo organizado, formado por elementos interdependentes, no entanto, são mais que a simples soma das partes e está em interacção com o meio exterior, processando-se através de trocas de energia e/ou informação e designam-se por <i>input</i> ou <i>output</i> .
Teoria Económica	Williamson, Arrow, Coase, Penrose	Organizações empresariais a funcionarem em economia de mercado; Fronteiras empresariais e lógica transaccional empresarial; Estudo da estrutura empresarial e do ambiente concorrencial; e Estudo da racionalidade.
Sociologia e Filosofia	Weber, Habermas, Crozier, Peters & Waterman (pela negativa)	A complexidade de raciocínio num sistema de acção é fundamental para a sua eficácia e obtenção de resultados. Schroder e Suedfeld (1971) sugerem que a questão da complexidade é nuclear para a decisão e todos os comportamentos relacionais.
Matemática	Shubik, Nash, Von Neuman, Morgenstern	Teoria dos jogos. O comportamento de um jogador está dependente dos outros jogadores; Pode-se jogar com uma predisposição do tipo “lose-lose” ou win-win”.
Linguística	Mainguenau, Foucault	O discurso como meio fundamental para legitimar a acção da empresa.
Cadeia de Abastecimento	Christopher, Stock, Lambert	A logística é “o processo estratégico... de planeamento, implementação e controlo dos fluxos materiais / produtos, serviços e informação relacionada, desde o ponto de origem ao de consumo..., de acordo com as necessidades dos elementos a serem servidos pelo sistema logístico em causa.” (Carvalho, 2004) “...a logística oferece os raciocínios, as lógicas e as ferramentas para a gestão dos territórios de fronteira e a criação de valor por trabalho dessas mesmas fronteiras.” (Carvalho; Filipe, 2008)

Área de Influência	Principais Autores	Princípios Utilizados (Ideias-Chave)
Criatividade	Morin, Stacey	A necessidade de intuição criativa do decisor, fundamental para a criação de valor em contextos de grande complexidade e incerteza. <i>“Tenhamos o sentido da espiral, o alargamento do saber, a subida dos níveis de entendimento.”</i> (Morin, 1981)

Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe (2008)

O decisor deve então combinar estas estratégias em função da realidade da organização, seguindo o melhor caminho que conduza à sua sustentabilidade.

As abordagens estratégicas, prescritiva e emergente, apesar de apresentarem ideias diferentes, reflectem também esta tendência, onde os mercados, ainda que estejam estabilizados, encarregam-se pela soma das duas. Por sua vez, Lynch (2008) refere que a combinação das abordagens, emergente e prescritiva resultam em modelos de maior ou menor monitorização e feedback que surgem da relação entre a análise e a implementação.

3.4.2.2 Escolas do Pensamento Estratégico

Como abordado no ponto anterior, são vários os autores e contributos dados no âmbito do pensamento estratégico, sendo natural que algumas perspectivas e dimensões com pensamentos relacionados se juntem e se formem grupos que se designam por Escolas do Pensamento Estratégico.

A Tabela 13 evidencia as principais escolas do pensamento estratégico, apresentado um resumo dos principais aspectos que as caracterizam:

Tabela 13 – Escolas de Pensamento Estratégico

Escola	Principais Autores	Princípios Gerais	Estádio da empresa em que se aplicam os contributos
Design	H. W. Newman, P. Selznick, A. Chandler, E. P. Learned, C. R. Christensen, K. R. Andrews, W. D. Guth.	Procura desenhar o caminho mais ajustado com base na análise e intuição, definindo em conjunto o horizonte e o futuro. A análise é suportada nas oportunidades e ameaças da envolvente e nos pontos fortes e fracos da empresa.	Quando se redesenha a estratégia.

Escola	Principais Autores	Princípios Gerais	Estádio da empresa em que se aplicam os contributos
Planeamento	I. Ansoff, G. A. Steiner, P. Lorange	Tem como base o planeamento formal, determinando as condições futuras com base nesse planeamento, decompondo a estratégia em sub-planos.	Quando se executa o planeamento e se programa a estratégia.
Posicionamento	D. E. Schendel, K. J. Hatten, Sun Tzu, K. V. Clausewitz, B. Henderson, M. Porter	Recorre a um conjunto de instrumentos (BCG I e II, Mckinsey/GE, A.D. Little, Shell, entre outras), para a escolha da estratégia.	Quando se encontra em avaliação, sendo a empresa e a envolvente onde se insere, mensuráveis.
Empreendedora	J. A. Schumpeter, A. H. Cole, P. Drucker	A liderança assume uma importância central na definição da estratégia, sendo a estratégia alicerçada na visão do líder que é a imagem da empresa.	No início da empresa e quando a dimensão é pequena mas sustentável.
Conhecimento	H. A. Simon, J. G. March, C. Eden, F. Ackermann, P. Senge, J. Davenport, D. Braybrooke, C. E. Lindblom, R. M. Cyert, K. E. Weick, J. B. Quinn	A base é a cognição e aprendizagem transversal, fundamentais para a definição da melhor estratégia.	Concepção original, recriação e desenvolvimento.
Poder	G. T. Allison, J. Pfeffer, G. R. Salancik, W. G. Astley, M. Crozier, N. Maquiavel, K. Marx	A estratégia é dominada pelo poder e pela política, definindo-se a um nível micro, através de negociações e conflitos internos e a um nível macro quando se pretende retirar partido do poder sobre a envolvente.	Quando existe uma compreensão dos desafios políticos em contextos empresariais micro e macro.
Recursos	A. Chandler, D. Miller, E. Rhenman, E. Normann, G. Hamel, C. K. Prahalad, H. Mintzberg, R. E. Miles, C. C. Snow, E. Penrose, P. Drucker	A estratégia tem em linha de conta a cultura da empresa, conjugando os seus recursos, competências e capacidades para gerar vantagens competitivas.	Quando se verifica reforço ou transformação.
Ambiental	M.T. Hanann, J. Freeman, D. S. Pugh, C. Darwin	A estratégia é a preparação dos seus recursos para fazer face à envolvente, procurando sobreviver às adversidades e hostilidades.	Quando se verifica maturidade ou declínio.

Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe (2008)

3.4.3 A Função Estratégica

Em mercados cada vez mais concorrenciais, que se encontram em constantes mutações, as organizações que crescem e são sustentáveis apresentam um maior domínio das questões estratégicas e por isso escolhem, em cada momento, os melhores caminhos de forma

equilibrada, que satisfaçam todos os seus *stakeholders* e que vão de encontro às suas expectativas. “*Ou seja, os melhores caminhos acabam por ser aqueles que conciliando lógicas empresariais contraditórias, assentam num conjunto de legitimidades que tornam a resultante mais atraente.*” (Carvalho e Filipe, 2008)

Perante a multiplicidade de variáveis o estrategista é muitas vezes confrontado com realidades difusas e repletas de incerteza. Em primeiro lugar deve situar bem a problemática e só depois deve recorrer a métodos de resolução. Para Martinet (1989) o estrategista deve utilizar métodos heurísticos que permitam essencialmente estruturar os problemas e depois descobrir o leque de soluções possíveis. É importante pois, a escolha da melhor estratégia para a organização em causa, uma vez que, e de acordo com Martinet (1989), uma decisão estratégica provoca normalmente consequências sobre o conjunto da empresa e de difícil correcção, p.e. a estratégia errada de implementação de uma fábrica no estrangeiro raramente poderá ser reorientada durante largos anos. Para o efeito o estrategista tem de possuir pensamento estratégico que se consubstancia nos seguintes requisitos, de acordo com os autores referenciados:

- Ter um pensamento heurístico (Martinet, 1989)
- Fazer a visão comandar o planeamento (Robert, 1998; Tregoe e Zimmermann, 1992)
- Construir a criação sustentada de riqueza (Cusumano e Markides, 2002)
- Definir a força motriz (Robert, 1998; Tregoe e Zimmermann, 1992)¹

“*O processo Raciocínio Estratégico pode ser descrito como o tipo de pensamento que objectiva determinar qual o «aspecto» de uma organização no futuro. Por outro lado, os sistemas de planeamento estratégico ajudam a escolher como lá chegar.*” (Robert, 1998)

Para Tregoe e Zimmerman (1982), há que examinar e responder a duas facetas críticas para as organizações, nomeadamente: O que deseja ser? e Como chegar a ser o que deseja? São duas dimensões separadas, mas correlatas.

Existem vários modelos de suporte para os decisores na escolha do melhor caminho, p.e. os três modelos fundamentais do processo de decisão, «o modelo do actor único», «o modelo organizacional» e «o modelo político» são utensílios de análise, onde “*o actor pode munir-se*

¹ Nove áreas estratégicas: Produtos oferecidos; Necessidades do mercado; Tecnologia; Capacidade de Produção; Método de Venda; Método de Distribuição; Recursos Naturais; Tamanho/Crescimento; Retorno/Lucro.

de uma representação dos processos de decisão na sua organização, e guiar a sua acção em função disso.” (Détrie, J., et al., 1993)

Para esta abordagem optou-se pelo modelo de Wheelen e Hunger (2008) que se divide em quatro etapas: 1. *Environmental scanning*; 2. *Strategy formulation*; 3. *Strategy implementation*; 4. *Evaluation and control*.

3.4.3.1 Análise Estratégica

A análise estratégica ou análise do ambiente permite conhecer o enquadramento global da empresa, utilizando diversos instrumentos de análise nas dimensões externa, interna e externa/interna. A informação retirada dessas análises permite responder à questão «Onde Estamos» facultando pistas que ajudam nas etapas seguintes, a estruturar e a definir a melhor estratégia.

Análise Externa

No ambiente externo à organização encontram-se vários indivíduos e instituições, como pessoas, grupos e outras organizações que carecem de ser analisados, uma vez que influenciam a organização e por conseguinte também são influenciados por esta. Freire (2000) chama a atenção para o facto das empresas que não conseguirem ser rápidas a adaptarem-se à envolvente, correm o risco de perder clientes ou mesmo sair do negócio. Na análise externa, obtêm-se indicadores da envolvente como p.e. as *oportunidades e ameaças* (Carvalho e Filipe, 2008), indicadores esses que podem ser decisivos para o futuro da organização, propondo-se os seguintes instrumentos de análise:

- O modelo de análise PEST que incide sobre as influências do ambiente, nomeadamente, as influências decorrentes das variáveis política, económica, social e tecnológica. De acordo com Carvalho e Filipe (2008) estes tópicos são essenciais a contemplar numa análise externa global;
- O modelo das 5 Forças de Porter é fundamental para o conhecimento do negócio e as fronteiras da indústria em que se insere. De acordo com Porter (1993), o estudo avalia os actores que podem influenciar a empresa e incide sobre a Rivalidade entre Competidores Existentes, o Poder Negocial dos Compradores, o Poder Negocial dos Fornecedores, a Ameaça de Novas Empresas e a Ameaça de Novos Produtos ou Serviços. O modelo de Brandenburger & Nalebuff (1996) complementa o modelo de

Michael Porter, acrescentando à rivalidade a cooperação, uma vez que, para além dos efeitos negativos, também se verificam efeitos positivos;

- O modelo dos Grupos Estratégicos, neste caso, procura “(...) *(conciliar o grau de internacionalização e de diversificação de uma determinada indústria), podendo originar clusters mais ou menos expressivos que posicionam empresas de determinadas indústrias e que, por esta via, as podem caracterizar.*” (Carvalho e Filipe, 2008) O modelo que se consubstancia num gráfico, analisa e compara a posição dos concorrentes nestas duas variáveis (internacionalização e diversificação).

Análise Interna

A análise interna é também fundamental para se determinar «onde estamos». De acordo com Lendrevie et al. (1993), esta análise diz respeito aos recursos que a empresa dispõe e também às forças e fraquezas que podem obstar à sua evolução. Ainda segundo estes actores as rubricas a analisar deverão ser as seguintes: os recursos financeiros disponíveis; competências e meios industriais e tecnologias da empresa; eficácia dos serviços comerciais; quota de mercado relativa; atitudes dos consumidores, compradores e prescritores relativamente ao produto; posição da empresa na distribuição; avaliação crítica da estratégia de marketing anterior; e conclusões da análise interna, nomeadamente, forças e fraquezas. Propõem-se assim analisar os seguintes instrumentos de análise;

- O modelo dos 7 P's de Booms e Bitner (1981), que é uma extensão ao modelo tradicional dos 4 P's (Produto, Preço, Comunicação e Distribuição) e estuda 7 conceitos do marketing, nomeadamente, *Product, Place, Price, Promotion, People, Process, e Physical Evidence*, orientando o planeamento dos negócios;
- O modelo dos 7 S's da Mckinsey criado por Tom Peters e Robert Waterman em 1980, que assenta em 7 factores, *Strategy, Structure, Skills, Staff, Style e Systems*, sendo utilizado para analisar a forma como uma empresa se organiza e para planear intervenções e mudanças;
- A Cadeia de Valor de Porter (1993), que evidência um conjunto de actividades relacionadas e desenvolvidas por uma empresa, onde se pode verificar como é gerido todo o sistema. É um “*instrumento essencial para analisar as fontes de construção de valor e que, por conseguinte, proporcionam vantagens competitivas.*” (Carvalho e Filipe, 2008)

Análise Externa/Interna

Para completar a análise estratégica, falta agora fazer a conjugação das análises externa e interna, devendo daí resultar as oportunidades/ameaças e pontos fortes/pontos fracos, permitindo a formulação de uma estratégia coerente. Propõe-se assim os seguintes instrumentos de análise:

- A Matriz de Ansoff criada por este autor em 1957, estuda as unidades de negócio onde se vislumbra existir oportunidades de crescimento e desenvolvimento, baseada nas dimensões produtos e mercados de Ansoff (1987), podendo a partir daqui formular-se quatro estratégias: Penetração do mercado, aconselhada sempre que os produtos e serviços da empresa e o mercado já existem; Extensão do mercado, aconselhada quando o produto já existe e o mercado é novo; Extensão do Produto, aconselhada quando o produto é novo e o mercado já existe; e Diversificação, que se verifica quando o produto é novo e não existe mercado;
- Na análise Swot, pretende-se definir um conjunto de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas de uma empresa, indo-se mais além, incorporando o factor tempo à análise, com indicações futuras ao nível dos Desafios/Apostas, Avisos, Restrições e Riscos. De acordo com Carvalho e Filipe (2008), a análise Swot teve a sua origem no modelo de LCAG (1965), sofrendo ao longo dos tempos vários contributos, que permitiram o seu desenvolvimento e enriquecimento;
- A Matriz A.D. Little desenvolvida nos anos 70, é um modelo de análise e reflexão estratégica sobre a carteira de negócios de uma empresa, pretendendo, por um lado, identificar a posição competitiva de uma empresa, surgindo no eixo das coordenadas da matriz e por outro, analisar a maturidade da indústria, surgindo no eixo das abcissas da matriz, para depois se verificar qual o melhor caminho a seguir.

3.4.3.2 Direcção e Formulação da Estratégia

Após realizadas as análises externa, interna e externa/interna, pode-se agora delinear o caminho pelo qual se pretende ir. Neste sentido, é necessário definir um conjunto de declarações que vão responder a este desiderato, que de acordo com Freire (2000) e Carvalho e Filipe (2008) se consubstanciam na: **Visão** (é algo que ainda não foi alcançado, é uma ambição futura para a empresa); **Missão** (alinhada com os objectivos da empresa, onde se define o conjunto de actividades que a empresa vai oferecer e pretende comunicar para o exterior); **Valores** (“conjunto de sentimentos (feelings) que estruturam, ou pretendem

estruturar, a cultura e a prática da organização” (Carvalho e Filipe, 2008) A escola de Harvard aconselha 6 a 10 valores e devem representar o espírito que se vive na organização); **Goals** (objectivos qualitativos - são os objectivos mais gerais que se pretendem atingir, no cumprimento da missão para poder atingir a visão); **Objectivos Smart** (objectivos quantitativos - são os objectivos mais específicos que se pretendem atingir, também no cumprimento da missão para poder atingir a visão); e **Factores Críticos de Sucesso** (são as variáveis como p.e. os recursos e as competências da empresa que proporcionam a criação de valor e onde vão assentar as vantagens competitivas).

3.4.3.3 Implementação da Estratégia

Após a determinação de «para onde queremos ir», estão agora reunidas as condições para a empresa escolher a direcção ou direcções para atingir os objectivos a que se propôs na formulação da estratégia, estando em condições de responder à pergunta «qual o caminho e direcção a seguir?». Qualquer que seja a escolha, a mesma deve considerar a totalidade da empresa, bem como cada unidade de negócio (SBU).

Porter (1993) aponta para a necessidade da empresa escolher um posicionamento dentro da indústria, no qual se encontra a sua **vantagem competitiva**, definindo dois tipos básicos, o baixo custo e a diferenciação. “*O menor custo é a capacidade de uma empresa, projectar, produzir comercializar um produto comparável, com mais eficiência do que seus competidores. (...) A Diferenciação é a capacidade de proporcionar ao comprador um valor excepcional e superior, em termos de qualidade do produto, características especiais ou serviços de assistência. (...) A vantagem competitiva de qualquer dos dois tipos se traduz em produtividade superior à dos concorrentes.*” (Porter, 1993)

De acordo com Carvalho e Filipe (2008), hoje as estratégias híbridas são desejáveis, sobretudo quando a empresa se apresenta abaixo da produtividade possível.

Para Freire (2000), a criação de uma vantagem competitiva sustentável é a principal razão de ser da estratégia empresarial, contrapondo com a finalidade militar onde a estratégia visa vencer o inimigo.

Associada à vantagem competitiva escolhida pela empresa estão as **posições de mercado** que a empresa deve decidir, nomeadamente, Lider, *Challenger*, Seguidor e Nicho. A estas

posições estão associadas as preocupações e os movimentos a interagir com as empresas concorrentes.

Por último, apresentam-se as possíveis **opções direccionais** propostas por Wheleen e Hunger (2008), que assentam na Estratégia de Crescimento, Estratégia de Estabilidade e Estratégia Defensiva.

A Estratégia de Crescimento faz-se por Concentração, implicando uma Integração Vertical (alargar a fileira, comprando parte do fornecedor ou cliente) e uma Integração Horizontal (aquisição de empresas concorrentes). A Estratégia de Crescimento faz-se ainda por Diversificação, que pode ser Concêntrica (crescimento dentro do core business) e Conglomerado (crescimento em actividades fora do *core business*).

A Estratégia de Estabilidade implica uma Pausa (avançar com precaução); ou Não Mudar (porque os negócios estão a correr bem); ou ainda Resultados (milking the cow).

As Estratégias Defensivas são estratégias redutoras e pressupõem o *Turnaround* (desfazer negócios); a Empresa Cativa (independência vs segurança, onde se verificam contractos celebrados por vários anos); a Venda/Desinvestimento; e a Falência/Liquidação.

Qualquer que seja a estratégia escolhida, para se obter o sucesso empresarial há um factor actualmente muito importante a ter em conta, nomeadamente os recursos humanos de uma organização. Não obstante a grande importância dos recursos financeiros, da adopção de tecnologia de ponta, ou do estabelecimento de uma adequada estrutura organizacional, serem factores-chave para o sucesso e para a consecução de objectivos estratégicos, considera-se que tal sucesso, hoje em dia, só é possível se estiver presente um quarto factor, os «recursos humanos», que em muitos dos casos, são tão ou mais importante que os primeiros, sendo os recursos humanos a principal vantagem competitiva das organizações, sobretudo naquelas que apresentam um nível de desenvolvimento e tecnologia semelhante.

De acordo com Camara et al. (2007), para alcançar o sucesso, não basta as empresas disporem de uma avançada tecnologia, ou de uma boa saúde financeira ou mesmo de uma boa posição no mercado, se não forem sustentadas por uma força de trabalho motivada, com competências viradas para o futuro assentes em elevada produtividade.

Só com recursos humanos com preparação e formação adequada, se poderá fazer face ao desconhecido e imprevisto, desenhando-se assim um futuro com prosperidade. “As organizações de futuro, tal como as de hoje, operarão num ambiente de negócio incerto,

altamente competitivo e complexo. A sua rentabilidade e viabilidade dependerão dos esforços de uma força de trabalho crescentemente diversificada.” (Drucker, 1998)

O desenvolvimento dos recursos humanos passe pela *“adequação dos recursos humanos a um ambiente de competitividade; desenvolvimento de um sistema de carreiras adequado a um ambiente de grupo e internacionalização; desenvolvimento de sistemas de compensação motivadores; formação centrada no desenvolvimento de competências chave em ambientes competitivos e conquista, adesão e empenho dos trabalhadores para a nova «atitude empresarial», comunicando a visão e os valores a partilhar.” (Gomes et al., 2000)*

Deste modo, é então necessário olhar para os recursos humanos como um factor de equilíbrio e geri-los, com grande ênfase, utilizando metodologias como a informação, comunicação e motivação em todos os processos organizacionais, pois as organizações que *“souberem antecipar, identificar e gerir terão por certo mais sucesso e tornarão as suas empresas mais competitivas e sustentáveis ao mudar dos tempos.” (Luecke, 1996)*

No âmbito dos recursos humanos, refira-se ainda o papel da liderança, que é fundamental para a aplicação efectiva destas metodologias. A ausência de uma boa liderança impossibilitará a criação de riqueza nas organizações. Drucker (1998) já referia a emergência de uma nova forma de chefiar: *“nunca antes os nossos desafios foram tão grandes e tão profunda a necessidade de dirigentes responsáveis. As empresas de sucesso sabem como distinguir-se e concorrer. Fazem a maior parte dos seus recursos – as suas capacidades financeiras, de marketing e tecnológicas – mas é o seu pessoal que faz a diferença definitiva; ele é o motor de crescimento e da produtividade. Dirigentes maduros e sagazes fazem que isso aconteça.” (Drucker, 1998)*

3.4.3.4 Avaliação e Controlo

Construídas as três etapas anteriores, deve apurar-se se a melhor estratégia definida ou o caminho seguido, conduziu ao melhor resultado possível. Para determinar o impacto que o caminho escolhido preconizou, Carvalho e Filipe (2008), indicam a necessidade de utilização de critérios financeiros (accionista: p.e. EVA, ROI, Resultados Líquidos) e critérios não financeiros (organização interna e mercado: p.e. Volume de vendas, Quota de Mercado, *Turnover*).

Tendo em conta que permanentemente tem de se assegurar que a empresa continua na direcção correcta e para respondermos à pergunta «como podemos assegurar que chegamos ao destino» tem de estruturar um conjunto de indicadores que deve monitorizar. De acordo com Carvalho e Filipe (2008), o *Tableaux de bord*, o *Key Performance Indicators*, o *Balanced Scorecard*, são instrumentos essenciais para o efeito.

3.4.4 Estratégia Internacional

Apesar da internacionalização dos negócios não ser recente e no caso português remontar à época dos descobrimentos, nas últimas décadas (a partir dos anos 50/60 do séc. XX) tem-se vindo a assistir a uma estratégia massiva das empresas em alargarem as suas actividades para outros mercados. Esta realidade é uma consequência do fenómeno da globalização, que rompeu com as fronteiras a todos os níveis.

De acordo com Freire (2000) após serem definidas as orientações estratégicas para o país de origem da empresa, esta deve analisar a possibilidade de expandir para outros mercados geográficos.

Para Teixeira e Diz (2005), as empresas internacionalizam-se fundamentalmente pelos seguintes motivos:

- Acesso a recursos mais baratos ou de maior confiança;
- Maior retorno do investimento;
- Aumento da quota de mercado;
- Fuga à tributação, ou contingentação da importação;
- Manutenção ou reforço da rede de relações;
- Resposta a movimentos dos concorrentes;
- Acesso a competências.

Segundo estes mesmos autores existem quatro formas de desenvolver os negócios a nível internacional, nomeadamente, a **empresa internacional** que tem uma orientação etnocêntrica, onde os negócios se baseiam e são semelhantes aos realizados no mercado interno; a **empresa multinacional** que tem uma orientação policêntrica, vendo os mercados como sendo todos nacionais, procurando satisfazer os clientes em função das diferenças nacionais; a **empresa global** que centraliza as suas operações num único país e a partir daí abastece os vários mercados; e a **empresa transaccional** com uma orientação geocêntrica, adopta uma visão

global, onde os negócios são mais do que as vendas e investimentos. Uma organização com esta orientação está integrada a nível mundial e faz a ligação dos recursos com os mercados globais e a partir daqui constrói as suas vantagens competitivas.

Para Porter (1993) os princípios de vantagem competitiva podem ser aplicados pela empresa quer ela esteja competindo a nível nacional, quer a nível internacional. O sucesso competitivo obtém-se através da vantagem competitiva que pode ser através de menores custos ou produtos diferenciados. Para se manter a vantagem competitiva, esta tem de se tornar mais sofisticada ao longo dos tempos, oferecendo produtos ou serviços de melhor qualidade ou produzindo com mais eficiência, traduzindo-se em crescimento e produtividade.

As formas e as modalidades de internacionalização que as empresas podem seguir são diversas e a sua escolha depende da estratégia de cada empresa. Na tabela 14 identificam-se essas formas e modalidades.

Tabela 14 – Formas e Modalidades de internacionalização

Formas	Modalidades
Exportação	Indirecta (via agentes)
	Cooperativa ou partilhada
	Directa (com canais de distribuição próprios)
Contratual	Licenciamento
	Franchising
	Subcontratação
	<i>Join-ventures</i>
	Alianças (consórcios, etc.)
Investimento Directo	Aquisições
	Investimento de raiz

Fonte: Adaptado de Teixeira e Diz (2005)

Para Finuras (2007), é aconselhável que a empresa que se internacionalize conheça a missão e o posicionamento estratégico que quer alcançar, saiba como atingir a competitividade e saiba definir o órgão de gestão das pessoas que vão actuar em outros mercados e culturas.

O gestor internacional assume assim, um papel fulcral. Este autor refere a emergência de uma nova competência fundamental para a gestão noutras culturas, nomeadamente a competência intercultural (comportamentos que o individuo manifesta, que evidenciam uma abertura e

disponibilidade para conhecer outras culturas, adaptando-se, respeitando e interiorizando os seus saberes, criando relacionamentos positivos que contribuam para uma interação eficaz) para fazer face à diversidade cultural dos diferentes países onde a empresa se vai instalar, regida por diferentes hábitos, valores e códigos de conduta.

Assim, é fundamental que um gestor internacional para ser eficaz, conheça as investigações efectuadas às diferenças culturais, em especial o modelo de abordagem realizado por *Hofstede*, que este autor considera ser o mais completo e consistente. Este modelo é baseado em cinco dimensões da realidade cultural, fornecendo pistas para antecipar alguns comportamentos mais prováveis. Essas dimensões designam-se por: Distância ao (ou de) Poder (PDI); Individualismo vs Colectivismo (IDV); Masculinidade vs Feminilidade (MAS); Domínio da Incerteza (UAI); Longo Prazo vs Curto Prazo (CDI).

Em jeito de conclusão deixam-se aqui duas sugestões a interiorizar, pelas empresas que pretendam ou estão em vias de internacionalização:

“Uma decisão de internacionalizar deve basear-se num estudo aprofundado do mercado de destino, do portefólio de produtos e serviços, das vantagens competitivas existentes, do enquadramento político e social e da estabilidade macroeconómica do país de acolhimento.” (Camara et al., 2007)

“Aprender com as empresas já instaladas no mercado, procurar nichos de mercado indevidamente explorados e não dar como definitivas as regras do jogo impostas pelos grandes actores globais podem construir outras tantas vias a explorar pelas empresas late movers dos países periféricos que pretendem ter uma posição a nível internacional.” (Teixeira e Diz, 2005)

3.5 Ferramentas de Análise

O alinhamento que se tem vindo a seguir, remete-nos para a necessidade de uma adaptação da estratégia, pelo que, o pensamento estratégico deverá ser acompanhado das seguintes ferramentas de análise, que confirmam um sentido lógico a uma estratégia de criação de valor.

3.5.1 Análise Estratégica

3.5.1.1 Análise Externa

- **PEST** – É fundamental considerar os factores ambientais, nomeadamente, Políticos Económicos, Socioculturais e Tecnológicos onde a SGL está inserida e determinar assim as suas influências, para posteriormente delinear os aspectos de planeamento estratégico. Apesar destas variáveis estarem fora do controlo directo da empresa podem representar ameaças ou oportunidades que se devem procurar evitar ou aproveitar;
- **5 Forças de Porter** – O estudo entre a Rivalidade entre Competidores Existentes, o Poder Negocial dos Compradores, O Poder Negocial dos Fornecedores, a Ameaça de Novas Empresas e a Ameaça de Novos Produtos ou Serviços, são forças competitivas que estão presentes no mercado/sector de actividade, as quais deverão ser estudadas para o desenvolvimento da estratégia empresarial da SGL;
- **Grupos Estratégicos** – Análise dos principais concorrentes da SGL, nomeadamente o seu posicionamento estratégico nos mercados, de forma a reflectir sobre as tendências de mercado e oportunidades não exploradas pela SGL.

3.5.1.2 Análise Interna

- **7 P's de Bernard Booms & Mary Bitner** – o estudo dos 7 conceitos do marketing, *Product, Place, Price, Promotion, People, Process, e Physical Evidence*, orientam no planeamento dos negócios, pelo que, é importante para este estudo de caso;
- **7 S's da Mckinsey** – este modelo assenta em 7 factores, nomeadamente, *Strategy, Structure, Skills, Staff, Style e Systems*, que analisarão a forma como se organiza a SGL;
- **Cadeia de Valor de Porter** – evidência um conjunto de actividades relacionadas e desenvolvidas pela SGL, onde se pode verificar como é gerido todo o sistema.

3.5.1.3 Consolidação das Análises Externa e Interna

- **Matriz de Ansoff** – permite o estudo das unidades de negócio, onde se vislumbra existir oportunidades de crescimento e desenvolvimento para a SGL, baseado nas dimensões produtos e mercados, podendo a partir daqui formular quatro estratégias;
- **Swot Sistémica** – pretende-se definir um conjunto de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da SGL, incorporando o factor tempo à análise, com indicações futuras ao nível dos Desafios/Apostas, Avisos, Restrições e Riscos;
- **Matriz A.D. Little** – pretende-se, por um lado, identificar a posição competitiva da SGL e por outro, analisar a maturidade da indústria, para depois se verificar qual o melhor caminho a seguir.

3.5.2 Direcção e Formulação da Estratégia

Para se determinar o caminho a seguir têm de ser analisados a Visão, a Missão, os Valores, os *Goals*, os Objectivos *Smart* e os Factores Críticos de Sucesso e adequá-los face à estratégia que se pretende seguir, para assim, obter as vantagens competitivas, que permitam a SGL sobreviver, prosperar e suplantar a concorrência.

3.5.3 Implementação da Estratégia

Apresentação das opções estratégicas a seguir pela SGL, de acordo com a realização da análise estratégica e com as metodologias de Wheelen & Hunger (2008) e Freire (2000), para que daí possa obter os seus benefícios.

Para a medição do desempenho resultante dessas opções estratégicas e para orientações futuras, deve ser utilizado o *Balanced Scorecard* que é um instrumento fundamental para o efeito e que é suportado em quatro dimensões: Financeira; Cliente; Processos Internos; e Aprendizagem e Desenvolvimento.

3.6 Plano de Animação

O Plano de animação do presente caso de estudo, deve ser baseado num conjunto de premissas, para que os alunos possam retirar o melhor resultado possível, que lhes confira as competências necessárias, para efectuarem as mais diversas abordagens a casos de gestão estratégica.

Os grupos deverão ser formados em número adequado, em função do total de alunos da turma, não devendo ser inferior a 4 e superior a 6 alunos. A heterogeneidade do grupo deve ser tida em conta para que os mais variados contributos possam enriquecer o trabalho a desenvolver.

Os alunos deverão primeiramente analisar o caso em contexto fora de aula, aconselhando-se, para além da leitura individual, sessões de *brainstorming* para uma maior diversidade e riqueza de ideias que permitam a obtenção de melhores resultados.

Em aula, o caso deverá ser novamente relido e resolvido com base nas quatro questões apresentadas e regras definidas para a elaboração das mesmas. Cada grupo apresentará os seus resultados à restante turma em exposições de 15 minutos, escolhendo 1 ou 2 membros do grupo a quem caberá a respectiva exposição.

O professor desempenhará um papel importante na orientação para o problema, adoptando um papel de moderador, acompanhamento, aconselhamento e incentivo à criatividade e novas ideias para a melhor resolução do caso em estudo.

A Tabela 15 apresenta o plano de animação proposto relativo ao presente caso de estudo.

Tabela 15 – Plano de Animação do Caso em Estudo

Fase	Tempo	Ação a Desenvolver	Objectivos	Abordagem Temática	Estratégia de Abordagem	Resultados Objectivados
1	120 m	Antes da aula	Familiarização com o tema, concretamente conhecer a SGL e o sector de actividade a que pertence	Realizar sessões de <i>brainstorming</i>	Leitura individual do caso e discussão em grupo. Identificar o problema e seleccionar a informação e documentação que melhor sirvam a resolução do caso	Ficar com conhecimentos abrangentes sobre a SGL e compreender a sua envolvente

Fase	Tempo	Acção a Desenvolver	Objectivos	Abordagem Temática	Estratégia de Abordagem	Resultados Objectivados
2	30 m	Resposta à Questão 1	Conhecer a realidade Externa e Interna da SGL	Análise Externa, Interna e Externa/Interna.	Utilização das ferramentas mais adequadas para a análise em questão, debatendo-as entre os elementos do grupo	Perceber a realidade interna da SGL e como a realidade externa a influência
3	20 m	Resposta à Questão 2	Definir a formulação estratégica mais adequada para a SGL	Elaborar a Visão, Missão, Valores, <i>Goals</i> , Objectivos <i>Smart</i> e Factores Críticos de Sucesso	Definir a formulação estratégica em grupo, de acordo com a análise, dados da SGL e seu sector de actividade	O grupo deverá estar em condições de definir as opções estratégicas a seguir pela SGL
4	20 m	Resposta à Questão 3	Apresentar as opções estratégicas a seguir pela SGL	Determinar o caminho a seguir, a posição de mercado, forma de expansão, bem como eventuais políticas	O grupo deverá discutir quais as opções estratégicas a seguir, tendo como base a formulação estratégica definida	Os elementos do grupo deverão reunir competências que lhes permitam definir o caminho a seguir por uma organização, de forma a que alcance os objectivos almejados
5	15 m	Resposta à Questão 4	Apresentar planos de acção para desenvolvimento futuro	Definir a actividade a expandir internacionalmente e actividades a implementar no mercado nacional	O grupo deverá decidir a forma de expansão internacional mais adequada à realidade e grupo a que a SGL pertence, bem como implementar as actividades no mercado nacional mais adequadas e possíveis, neste momento, face ao actual contexto económico-financeiro do país	Competências dos elementos do grupo na orientação para uma estratégia internacional, bem como alargar o <i>core business</i> de uma organização

Fonte: Autor

3.7 Questões de Animação a Colocar pelo Docente aos Alunos

De acordo com o caso em estudo, propõem-se as questões abaixo colocadas, que devem ser abordadas com a profundidade adequada para a sua resolução.

Questão 1

Faça uma análise Externa, Interna e Externa/Interna à realidade da SGL tão desenvolvida quanto possível e em linha com o caso em estudo. Utilize os instrumentos mais adequados à realidade do problema, num mínimo de oito instrumentos diferentes e num máximo de 10, não esquecendo que a profundidade das análises são obviamente mais importantes que a sua quantidade.

Questão 2

De acordo com os resultados da análise e tendo em conta os dados detalhados da SGL e do sector de actividade a que pertence, defina a formulação estratégica mais adequada a seguir, através da Visão, Missão, Valores, *Goals*, Objectivos *Smart* e Factores Críticos de Sucesso.

Questão 3

Apresente as opções estratégicas a seguir pela SGL, acompanhadas pela justificação do caminho a seguir, a posição de mercado, forma de expansão, bem como as políticas que julgue convenientes.

Questão 4

Tendo em conta as ilações retiradas das questões anteriores e perspectivas aí delineadas, proponha planos de acção que os decisores da SGL deverão desenvolver e pôr em prática no futuro.

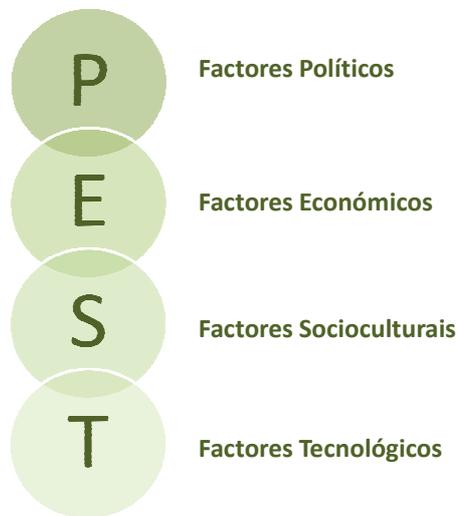
3.8 Resolução

3.8.1 Análise Estratégica: Onde estamos? – Questão 1

Nas páginas seguintes são apresentados 9 instrumentos detalhados, que ajudam a compreender a realidade do meio envolvente e a realidade interna da SGL.

3.8.1.1 Análise Externa

3.8.1.1.1 PEST



Factores Políticos

- Aumento da carga fiscal (IVA, IRC e IRS);
- Crise económica em Portugal origina medidas de austeridade sustentadas no orçamento de Estado para 2012 mais rigoroso de sempre. Previsão ainda do aumento das medidas de austeridade caso não se verifique a redução do défice exigida;
- Incapacidade de Portugal criar políticas de investimento adequadas à realidade dos seus recursos físicos, naturais e humanos;
- A actual legislação permite uma fácil instalação de novos *players* internacionais no sector dos *Facility Services*;
- Previsão de uma maior flexibilidade nas Leis do emprego, o que poderá permitir o aumento da produtividade das empresas.

Factores Económicos

- Perspectiva de deterioração do crescimento da actividade económica mundial, dado o agravamento das tensões económicas e financeiras à escala global;
- As projecções apontam em Portugal para uma retracção da actividade económica de 2.2% em 2012;
- Redução do nível de confiança dos consumidores e dos investidores, registando-se frequentes quedas na bolsa;
- Redução do crédito para investimentos criando graves dificuldades às empresas;

- Aumento previsível em Portugal da taxa de desemprego de 12,3% para 13% de 2011 para 2012;
- Pouca variação na taxa de inflação em Portugal, prevendo-se uma ligeira descida de 3,5% para 3,0% de 2011 para 2012;
- Aumento dos preços das matérias-primas, repercutindo-se no aumento dos materiais e produtos de limpeza.

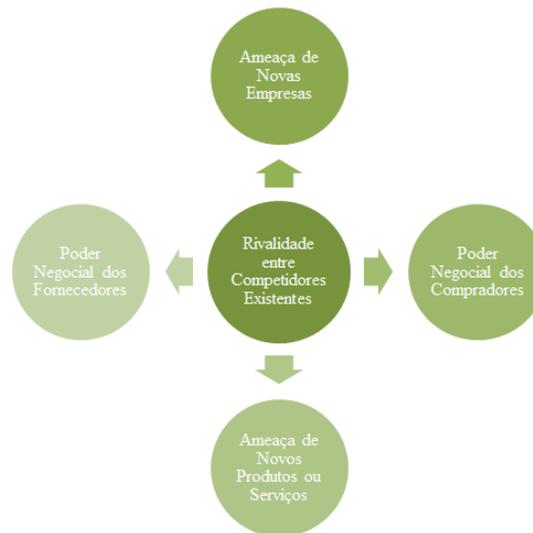
Factores socioculturais

- Maior consciência ambiental das empresas e população em geral, sendo mais exigentes nesta matéria para com os prestadores de serviços;
- Situação económica do País levou a um aumento dos níveis de endividamento das famílias e do desemprego, com conseqüente redução do rendimento disponível, levando, por sua vez, a um abrandamento das actividades económicas;
- Mudança do estilo de vida provocado pelo endividamento das famílias;
- Aumento previsível da emigração em Portugal e retorno dos imigrantes aos seus países de origem, o que pode provocar a escassez de mão-de-obra;
- A crescente preocupação das pessoas com a situação económico-financeira será geradora de stress, repercutindo-se negativamente no trabalho e por outro lado, pode originar mudança de atitudes e hábitos ao nível do lazer.

Factores Tecnológicos

- Redução em geral dos orçamentos (Estado e Empresas) para I&D dada a crise actual;
- Inovação tecnológica lenta, mantendo-se em grande medida, o uso de materiais tradicionais;
- Alguma preocupação com o ambiente, com a aposta no desenvolvimento de alguns produtos e equipamentos ecológicos;
- Ciclo de vida dos equipamentos é baixo/médio.

3.8.1.1.2 5 Forças de Porter



Fronteira – *Facility Services* em Portugal

Ameaça de Novas Empresas

- Entrada de novos *players* sobretudo de empresas espanholas (- atractividade);
- Custo no investimento de equipamentos, sobretudo na actividade de limpeza, onde são requeridas auto-lavadoras, necessárias para espaços de maior dimensão (- atractividade);
- Dificuldade na especialização nas várias actividades do sector para oferta de um serviço integrado (- atractividade);
- Dispersão da actividade o que obriga a custos de logística (- atractividade);
- Desenvolvimento da actividade com horários reduzidos (tempo parcial) (+ atractividade);
- Dificuldade de criar uma marca de prestígio reconhecida pelo mercado (- atractividade);
- Os clientes cada vez mais preferem o preço baixo em detrimento de um serviço de qualidade (- atractividade).

Poder Negocial dos Compradores

- A grande quantidade de empresas do sector dos *Facility Services* e a falta de regulamentação do sector, permite que os clientes tenham um poder negocial muito forte, o que possibilita o esmagamento dos preços (- atractividade);

- Os clientes mudam facilmente de fornecedor e sem acréscimo de custos (- atractividade);
- Os serviços a serem comprados são padronizados e sem grande diferenciação (- atractividade);
- As margens de lucro do sector dos *Facility Services* são baixas (- atractividade);
- Actualmente e devido à crise económico-financeira o cliente começa a internalizar estes serviços com a sua própria mão-de-obra (- atractividade);
- Grande importância que é dada ao preço, muitas vezes em detrimento da qualidade (- atractividade).

Ameaça de Novos Produtos ou Serviços

- Baixa atractividade da indústria devido à existência de muitos substitutos, mas poucos com uma identidade e notoriedade forte (- atractividade);
- Os preços variam consoante as empresas que estão presentes num determinado concurso, sendo frequente em algumas empresas o esmagamento dos preços para ganharem as prestações de serviços (- atractividade);
- O serviço e a qualidade oferecida pelos substitutos, depende desses mesmos substitutos e sua postura perante o mercado (+ atractividade);
- Os custos de mudança para um substituto podem ser relevantes, em função da dimensão e especificidade da prestação de serviços (- atractividade).

Poder Negocial dos Fornecedores

- Os fornecedores têm pouco poder devido à existência de muitas empresas fornecedoras (- atractividade);
- A oferta de produtos e equipamentos é semelhante (- atractividade);
- Baixo custo na mudança de fornecedores (+ atractividade);
- Necessidade de novas formas de abastecimento e logística e criação de um espírito de parceria (+ atractividade);
- Dependência elevada dos fornecedores para a prestação do serviço (- atractividade);
- Necessidade de maior rigor no cumprimento dos prazos de fornecimento, reduzindo as falhas na entrega (+ atractividade).

Rivalidade entre Competidores Existentes

- A maioria dos clientes segue uma estratégia de esmagamento dos preços (- atractividade);
- Pouca diversidade dos serviços entre os concorrentes (- atractividade);
- Pouca diferenciação nas formas de trabalhar da maioria das empresas (- atractividade);
- As duas maiores empresas do sector são multinacionais ou têm capitais estrangeiros (+ atractividade);
- Barreiras à saída devido ao elevado investimento em equipamentos (- atractividade).

A Tabela 16 apresenta uma síntese do valor de cada uma das 5 forças no actual contexto e naquilo que se pensa ser o futuro.

Tabela 16 – Síntese do Valor da Indústria

	Actual			Futuro		
	Baixo	Médio	Alto	Baixo	Médio	Alto
Ameaça de Novas Empresas	x				x	
Poder Negocial dos Compradores			x			x
Ameaça de Novos Produtos ou Serviços		x				x
Poder Negocial dos Fornecedores	x			x		
Rivalidade entre Competidores Existentes			x			x
Avaliação Global		x				x

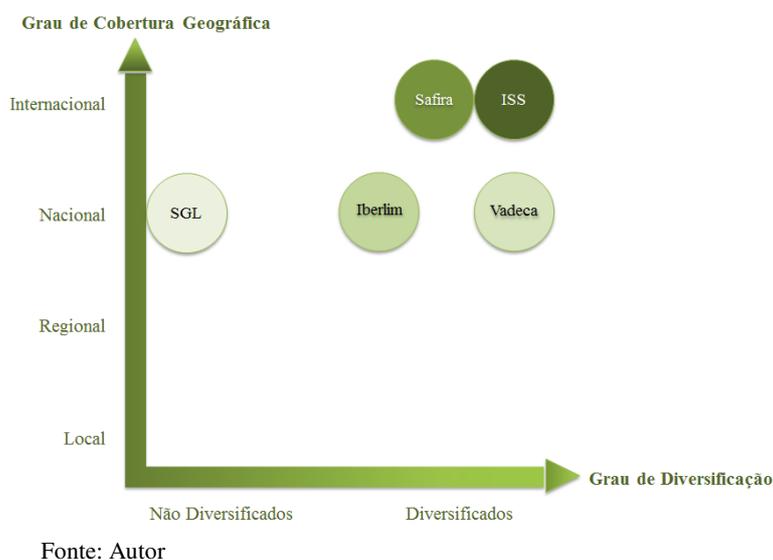
Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe (2008)

Considera-se que a indústria é fragmentada, devido essencialmente, à quase inexistência de barreiras à entrada, as economias de escala serem reduzidas, a tecnologia ser simples e o poder dos clientes ser elevado.

3.8.1.1.3 Análise da Concorrência e Grupos Estratégicos

Dado que as maiores empresas do sector pautam-se por estarem no mercado com uma postura leal para com os seus concorrentes, praticando preços que cobrem os custos necessários de uma determinada prestação de serviços e que lhes permite ainda obter uma determinada rentabilidade, opta-se pela análise e apresentação dos eixos de Grau de Cobertura Geográfica

vs Grau de Diversificação que podem no futuro marcar e fazer a diferença entre estas empresas.



Podemos concluir, por um lado, que só existem duas empresas que actuam nos mercados internacionais e por outro lado, à excepção da SGL, as restantes empresas apresentam uma diversificação dos serviços que oferecem para o mercado.

Nesta análise só a ISS apresenta um posicionamento mais abrangente, oferecendo ao mercado, simultaneamente, todas as actividades do sector e outras, conforme a Tabela 17, bem como a sua implantação no mercado internacional.

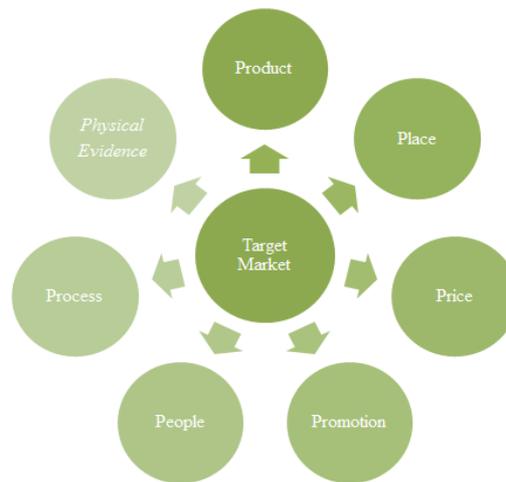
Tabela 17 – Actividades das 5 maiores empresas do sector dos Facility Services

Actividade	Actividades do Sector dos FS					Outras Actividades				
	Limpeza e Higiene	Gestão e Manutenção de Edifícios	Jardinagem	Controlo de Pragas	Serviços de Apoio a Empresas	Catering	Housekeeping	Gestão de Resíduos	Healthcare	Comercialização de Equipamentos de Limpeza
ISS	x	x	x	x	x	x				
Safira	x	x	x	x					x	
Iberlim	x	x		x				x		
Vadeca	x	x	x				x	x		x
SGL	x									

Fonte: Autor

3.8.1.2 Análise Interna

3.8.1.2.1 7 P's de Bernard Booms & Mary Bitner



Product

Prestação de serviços de limpeza nos mais variados sectores de actividade. O princípio subjacente no desenvolvimento das actividades da SGL é a prestação de um serviço de elevada qualidade em conjugação com as preocupações ambientais.

Place

A SGL dispõe de uma instalação em Lisboa que é a sua Sede, com um armazém e dispõe ainda de uma delegação no Porto. Como a sua actividade é desenvolvida na casa dos clientes, os seus colaboradores estão presentes em mais de 250 clientes que correspondem a mais de 2000 locais de trabalho, no continente e regiões autónomas da Madeira e Açores.

Price

Para cada contrato, o preço é fixado de forma a cobrir os custos operacionais, custos fixos e libertar rentabilidade para o accionista. Em regra geral, o preço é médio e existe uma boa relação qualidade/preço, onde o valor é percebido pelo cliente. A Margem Bruta, EBITDA, EBIT e Resultado Líquido em 2011 foi de 12,0%, 2,9%, 2,1%, 1,5%, respectivamente.

Promotion

A divulgação da SGL é efectuada essencialmente através do seu site. A publicidade no exterior das suas instalações, bem como junto dos seus actuais e potenciais clientes são outras formas de promoção da empresa. A comunicação nos meios de comunicação social é inexistente. Prevalece a comunicação interna através dos vários canais existentes para o efeito.

People

O número de trabalhadores tem vindo a crescer, atingindo 3029 em 2011. O achatamento da hierarquia e o espaço aberto onde os colaboradores desenvolvem a sua actividade, favorece o trabalho em equipa e é um factor chave, estimulando-se a sua participação e motivação na melhoria contínua do desempenho e objectivos estabelecidos para a SGL.

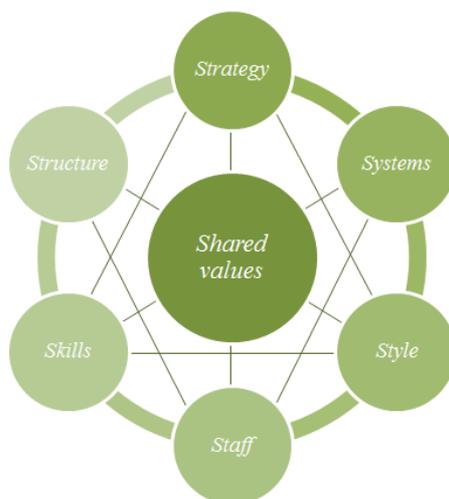
Process

Desenvolvimento de um serviço de excelência numa orientação permanente para o cliente que visa a sua satisfação. O serviço é customizado em função das necessidades do cliente, dispondo de um atendimento directo e personalizado.

Physical Evidence

As instalações da SGL apresentam espaços agradáveis, com uma decoração moderna e jovem, em linha com a nova imagem virada para a natureza. A flexibilidade e a rapidez na resposta às solicitações dos clientes traduzem-se na sua fidelização, sobretudo os principais e de maior dimensão.

3.8.1.2.2 7 S's da Mckinsey



Strategy

A SGL segue uma estratégia de especialização (diferenciação por cima), visando a qualidade e a melhoria contínua do serviço prestado.

Systems

O planeamento, a manutenção e o controlo das operações é o foco de todo o sistema de forma a permitir a optimização e redução dos custos operacionais que representam quase 90% das vendas, mantendo, no entanto, níveis de produtividade elevados.

Style

O estilo de gestão é democrático e descentralizado, onde a comunicação é um factor privilegiado. Verifica-se, no entanto, uma maior formalidade relacional na gestão de topo. O *empowerment* e a proactividade são desígnios promovidos permanentemente.

Staff

Apresentando mais de 3000 colaboradores nos seus quadros, a SGL recruta e selecciona de acordo com o perfil necessário para a exigência das funções, de acordo com os valores da empresa e de acordo com o alinhamento estratégico. Os colaboradores da estrutura da empresa apresentam na sua grande maioria formação superior em contraste com os colaboradores das operações que apresentam um índice de escolaridade baixo. A média de idades situa-se nos 45 anos.

Skills

As competências técnicas são permanentemente actualizadas quer aos colaboradores da estrutura quer aos operacionais, com vista à melhoria da performance e desempenho, a favor do cliente interno e externo. Verifica-se um défice de formação em competências comportamentais, não sendo prática da empresa promover acções de formação externas nesta dimensão.

Structure

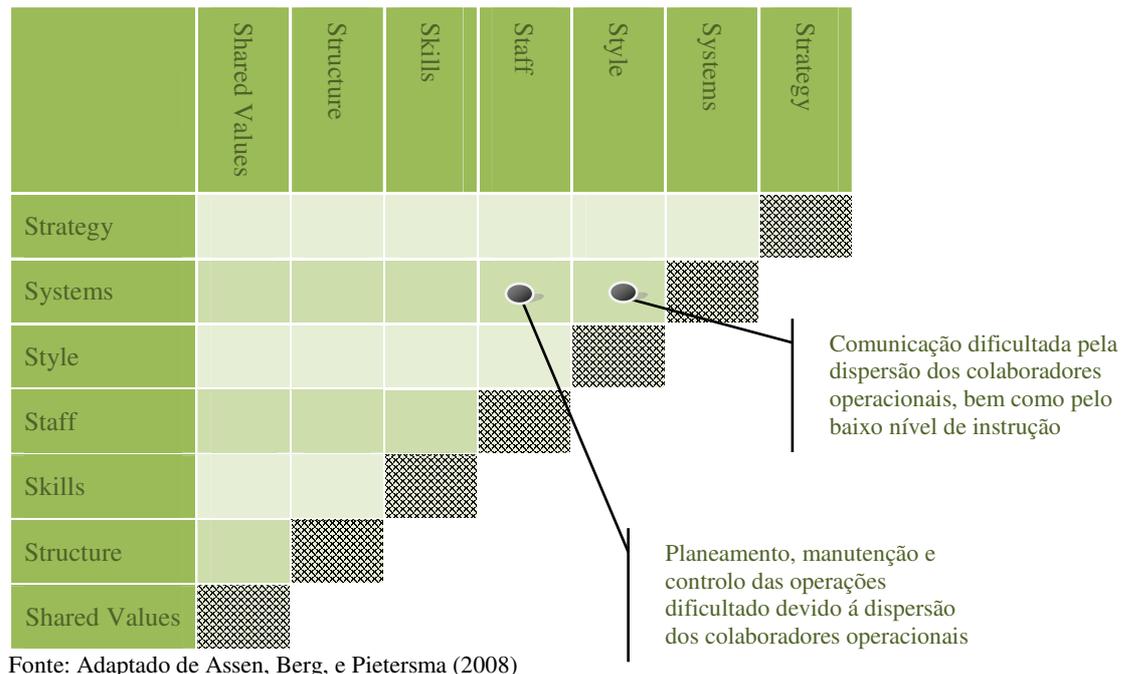
A SGL apresenta uma estrutura hierárquica simplificada. Entre a direcção e os restantes colaboradores da estrutura não existe chefias intermédias. O mesmo se verifica nas direcções operacionais, onde os supervisores reportam directamente aos directores. Por sua vez, todos os directores reportam ao Administrador Delegado. Ao nível das actividades operacionais a hierarquia é composta pelos supervisores, encarregados e no fim da linha os trabalhadores de limpeza.

Shared Values

A SGL pauta por um serviço de qualidade associado à eficiência de gestão, onde a proximidade com o cliente, a comunicação, a flexibilidade, o compromisso e o desenvolvimento dos seus recursos humanos são factores chave de sucesso.

A Tabela 18, identifica os conflitos existentes entre estas dimensões, permitindo corrigir ou adaptar a estratégia.

Tabela 18 – Matriz de avaliação do impacto da estratégia



3.8.1.2.3 Cadeia de Valor de Porter



Verifica-se que as Operações representam um elevado peso ao nível dos custos, dado que o principal factor de produção da SGL é a mão-de-obra. A gestão correcta deste recurso assume assim um papel muito importante.

O baixo resultado líquido que se verifica, é característica do sector de actividade e deve-se à feroz concorrência que se traduz no esmagamento dos preços.

3.8.1.3 Análise Externa/Interna

3.8.1.3.1 Matriz de Ansoff

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Para o seu desenvolvimento estratégico com base na Matriz Produto/Mercado, a SGL tem optado pela estratégia de Penetração do Mercado, continuando a actuar e a oferecer o mesmo serviço, e por esta via aumentar o volume de vendas através do aumento da quota de mercado nos actuais clientes, normalmente sem necessidade de grandes custos de investimento. Tem optado também pela estratégia de Desenvolvimento do Mercado, tentando expandir-se em maior plenitude no território nacional, servindo mais segmentos de mercado, como, entre outros, a área da saúde, a indústria, onde o investimento em equipamentos é mais elevado.

O meio utilizado para fazer face a estas estratégias tem sido o enfoque na sua força de vendas, com o apoio do grupo a que pertence.

A política da empresa incide sobre a especialização no serviço *core* do sector dos *Facility Services*, permitindo por um lado oferecer um serviço de qualidade aos clientes e por outro ameaçar os principais concorrentes.

3.8.1.3.2 Swot Sistémica



Oportunidades

- i. Prestígio e credibilidade do Grupo a que a SGL pertence;
- ii. Implantação internacional do Grupo a que a SGL pertence;
- iii. Tendência do mercado para a preferência de serviços integrados;
- iv. O mercado tem procurado empresas que apresentem vantagens competitivas;
- v. A actual elevada taxa de desemprego, é um factor que permite fazer face à grande rotatividade de pessoal que se verifica neste sector de actividade;
- vi. Várias empresas do sector que se encontram à venda, sobretudo as que se dedicam à actividade de limpeza;
- vii. Grande oferta no mercado de produtos, equipamentos e respectiva logística e distribuição.

Ameaças

- viii. Crise económico-financeira de Portugal e de alguns países da zona Euro;
- ix. Tendência para uma prática de preços mais elevados do que a concorrência, devido aos serviços de qualidade prestados;
- x. O facto de se ter transitado para 2010 com uma deflação, tornou difíceis as actualizações da facturação, o que nalguns casos não cobriu a actualização salarial de 5,6%, situação que não foi possível recuperar na totalidade em 2011;

- xi. Redução do volume de facturação, devido à redução da actividade imposta pelos clientes, verificando-se uma mudança de atitude que procura o preço baixo em prejuízo da qualidade;
- xii. Concorrência forte com uma oferta alargada de serviços;
- xiii. Concorrência desleal;
- xiv. Elevado número de *players* e risco de entrada de novos oriundos de outros países.

Pontos Fortes

- xv. Equipa jovem e dinâmica com profundos conhecimentos da actividade da SGL;
- xvi. Rápida resposta às solicitações dos clientes, com uma cultura virada para a satisfação do cliente;
- xvii. Certificação de Qualidade e Ambiente pelas normas ISO 9001 e ISO 14001;
- xviii. Especialização da actividade de limpeza;
- xix. Os produtos de limpeza utilizados pela SGL, são fornecidos pelo seu prestigiado fornecedor multinacional Sutter, que garante uma qualidade e credibilidade desses mesmos produtos;
- xx. Equipamentos de grande porte adquiridos à empresa prestigiada e multinacional holandesa Tennant;
- xxi. Baixos custos em armazenamento e *stocks*. A logística dos produtos e materiais, bem como a sua distribuição são efectuadas pela SEUR;
- xxii. Acompanhamento permanente dos trabalhadores de limpeza, por parte das equipas de supervisão;
- xxiii. Imagem e *Branding* renovados que mostram uma identidade própria, que distingue a SGL da restante concorrência.

Pontos Fracos

- xxiv. Oferta de um único serviço ao mercado;
- xxv. Os baixos níveis de formação escolar dos trabalhadores de limpeza, implicam que a qualidade da mão-de-obra seja, por vezes baixa, o que dificulta a melhoria dos processos de trabalho e a relação interpessoal;
- xxvi. Elevada rotatividade da mão-de-obra que registou em 2011, uma taxa de 10,83%;
- xxvii. Elevado absentismo da mão-de-obra que registou em 2011, uma taxa de 5,81%;
- xxviii. Elevado número de trabalhadores de baixa por doença ou por acidente de trabalho, tendo-se verificado em 2011, uma taxa de 6,13%;
- xxix. Os custos de mão-de-obra representam mais de 80% dos factores de produção;

xxx. Ausência da certificação em “Segurança”, requisito cada vez mais solicitado pelos clientes e que permite a distinção da demais concorrência.

Desafios/Apostas

- (i ⇔ xxiii) Porta de entrada em novos clientes;
- (ii ⇔ vi ⇔ xv) Possibilidade de expansão para outros mercados nacionais e internacionais;
- (iii ⇔ xviii) Oportunidade de expansão através da oferta de novos serviços;
- (iv ⇔ xvi ⇔ xvii) Retenção de clientes;
- (v ⇔ xxii) Aumento dos níveis de qualificação dos colaboradores;
- (vii ⇔ xix ⇔ xx ⇔ xxi) Possibilidade de fornecimento de produtos e serviços de qualidade a preços bastantes competitivos.

Restrições

- (iii ⇔ xxiv) A oferta de um único serviço pode dificultar a penetração no mercado;
- (iv ⇔ xxx) A ausência de vantagens competitivas não facilita o crescimento;
- (v ⇔ xxv ⇔ xxvi ⇔ xxvii ⇔ xxviii) Os baixos níveis de qualificação dos trabalhadores operacionais, o absentismo e a rotatividade dificultam o aumento dos índices de produtividade;
- (vi ⇔ xxix) A falta de controlo destes custos pode ter grande impacto nos custos operacionais e na margem bruta. Por outro lado, tornam menos relevantes os outros custos operacionais, não produzindo grande impacto na margem bruta, qualquer redução que seja efectuada.

Riscos

- (xxiv ⇔ ix ⇔ xii) A não aposta noutros serviços, pode levar os clientes a optarem por empresas que disponibilizem uma maior oferta integrada que lhes permita uma redução de custos;
- (xxv ⇔ viii) As dificuldades financeiras que as empresas em Portugal atravessam, dificultam o investimento na formação necessária para aumentar os níveis de competência;
- (xxiv ⇔ x ⇔ xi) A dificuldade de fazer repercutir as actualizações salariais na facturação aos clientes, pode tornar actividades pouco rentáveis;
- (xxx ⇔ xiv) Com o elevado número de *players*, a falta de factores distintivos pode ser uma dificuldade ao crescimento.

Avisos

(viii ↔ xvii ↔ xxiii) Possível dificuldade de investimentos em novos projectos como p.e. a certificação em segurança;

(ix ↔ xix ↔ xx) Eventual necessidade de reduzir custos;

(xi ↔ xvi ↔ xxii) Possibilidade de detioração dos níveis de qualidade dada a procura do preço baixo;

(xii ↔ xviii) As empresas de maior dimensão do sector apresentam uma oferta mais alargada de serviços.

3.8.1.3.3 Matriz A.D. Little

		Estado de Maturidade da Indústria			
		Embrionário	Crescimento	Maturidade	Declínio
Posição Competitiva	Dominante	Crescimento Rápido. Criar Barreiras. Agir Ofensivamente.	Crescimento Rápido. Procurar Liderança em Custo. Defender Posição. Actuar Ofensivamente.	Defender Posição. Aumentar a Importância do Custo. Agir Ofensivamente.	Defender Posições. Focalizar. Considerar uma Retirada.
	Forte	Crescimento Rápido. Diferenciar.	Baixo Custo. Diferenciar. Atacar os mais Pequenos.	Baixar Custos. Diferenciar. Focalizar.	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.

O ciclo de vida da indústria encontra-se numa fase de **maturidade**, por um lado, dado que as vendas terão atingido o seu pico, muito contribuindo também para esta situação, o actual contexto económico-financeiro do país e por outro lado, a constatação de uma descida de preços face ao grande número de concorrentes.

Em relação à posição competitiva verifica-se que a SGL se encontra numa posição **forte** ao apresentar determinadas vantagens competitivas, nomeadamente e mais importantes: o facto de pertencer a um grupo financeiro; facilidade no financiamento daí decorrente; certificações em qualidade e ambiente; prestação de um serviço de qualidade, virado para a satisfação do cliente; equipa jovem e motivada com competências actualizadas, com larga experiência da actividade desenvolvida; e cultura de gestão muito vocacionada para o controlo dos custos.

Face a esta análise, a rentabilidade da SGL tem apresentado uma boa performance dada a sua boa posição competitiva. Uma vez que o ciclo de vida da indústria se encontra numa fase mais avançada, a SGL deve assentar a sua Estratégia de Crescimento Natural, no reforço do investimento nos negócios, aumentando a sua força comercial, penetrando em novos mercados (focalizar), otimizando os custos com economias de escala e sinergias através da diversificação das actividades (Baixar Custos) e mantendo as suas vantagens competitivas (Diferenciar) e se possível aumentá-las.

3.8.2 Direcção e Formulação da Estratégica: Para onde queremos ir? – Questão 2

3.8.2.1 Visão

Visão actual

A SGL pretende ser uma empresa de referência, no seu sector de actividade, diferenciando-se pela sua credibilidade e do Grupo a que pertence, assim como pela competitividade no mercado, competência técnica dos profissionais, qualidade dos serviços prestados e responsabilidade ambiental.

A visão actual parece estar incompleta, na medida em que, não faz qualquer referência à mensagem que a assinatura constante no logo transmite e ao caminho que se pretende sugerir. Por outro lado, é demasiado extensa correndo o risco da mensagem principal não ser percebida. Nestes pressupostos, a visão que se propõe é a seguinte:

Visão proposta

Ser e ser reconhecida como uma empresa de excelência do sector dos *Facility Services* que oferece serviços integrados num espírito corporativo.

3.8.2.2 Missão

Missão actual

A Missão da SGL é contribuir para o prestígio dos seus Clientes, através da prestação de serviços de limpeza de elevada qualidade em equilíbrio com princípios de protecção e valorização ambientais, que contribuam para uma imagem de excelência desses clientes.

Esta missão foca-se apenas na actividade actual e única que a SGL desenvolve, pelo que, deve revestir um carácter mais abrangente e de acordo com o caminho que se pretende propor. Neste sentido, a missão deve referir a oferta diversificada, a satisfação dos clientes e a satisfação dos accionistas.

Missão proposta

- Oferecer serviços diversificados com qualidade e em respeito pelo ambiente;
- Garantir a satisfação dos clientes e contribuir para uma imagem de excelência;
- Assegurar uma solidez financeira que permita a satisfação dos accionistas.

3.8.2.3 Valores

S	Simpatia
G	Genuína
L	Lealdade
C	Cooperação
F	Fiabilidade
S	Sustentabilidade

3.8.2.4 Goals

Goals

- Aumentar o volume de vendas e manter as margens;
- Controlar os custos permanentemente;
- Desenvolver novas actividades;
- Expansão para mercados internacionais;
- Adopção de medidas e tecnologias ecológicas;
- Ser uma empresa de referência no mercado dos *Facility Services*.

3.8.2.5 Objectivos *Smart*

Objectivos SMART

- Aumentar as Vendas em 10% em 2012;
- Atingir até 2015 o terceiro lugar do *raking* das maiores empresas do sector;
- Reduzir em 1% os custos operacionais face ao orçamento em 2012;
- Implementar a actividade de *housekeeping*, jardinagem e manutenção de edifícios em 2012;
- Entrada no mercado de Cabo Verde e Angola em 2012;
- Implementação da facturação electrónica em 2012;
- Substituir em 2012, 5 auto-lavadoras por outras ecológicas (ECO_{H2O});
- Concorrer à certificação em segurança em 2012;
- Reduzir em 5% o número de reclamações dos clientes.

3.8.2.6 Factores Críticos de Sucesso

Factores Críticos de Sucesso

- Prestação de um serviço de qualidade;
- Certificações em qualidade e ambiente;
- Competências e experiência acumulada da equipa de estrutura;
- Controlo e monitorização permanente dos custos;
- Credibilidade pelo grupo a que pertence;
- Solidez financeira.

3.8.3 Escolha da Estratégia: Qual o caminho e direcção a seguir? – Questão 3

Com base na análise estratégica realizada e na definição da situação futura desejada, o caminho a seguir passa pelas seguintes propostas:

Vantagem Competitiva

Opções
Estratégicas
Actuais

A SGL tem apostado numa Diferenciação - Estratégia de Melhoria (aumento do binómio valor-preço), sendo que a diferenciação é percebida pelos clientes, através dos serviços de qualidade prestados, que a distinguem da demais concorrência. Esta diferenciação é consubstanciada, entre outras, através da qualidade dos produtos e equipamentos, competências dos seus colaboradores, apoio permanente dos supervisores à operação e aos clientes, linha telefónica dedicada aos clientes, gestão central das reclamações e seu tratamento, adequação das operações em função da especificidade de cada cliente e gestão integrada com base nos sistemas da qualidade e ambiental.

Opções
Estratégicas
Propostas

A SGL deverá manter a Estratégia de Melhoria, apresentando uma oferta de maior valor que a distingue da sua concorrência.

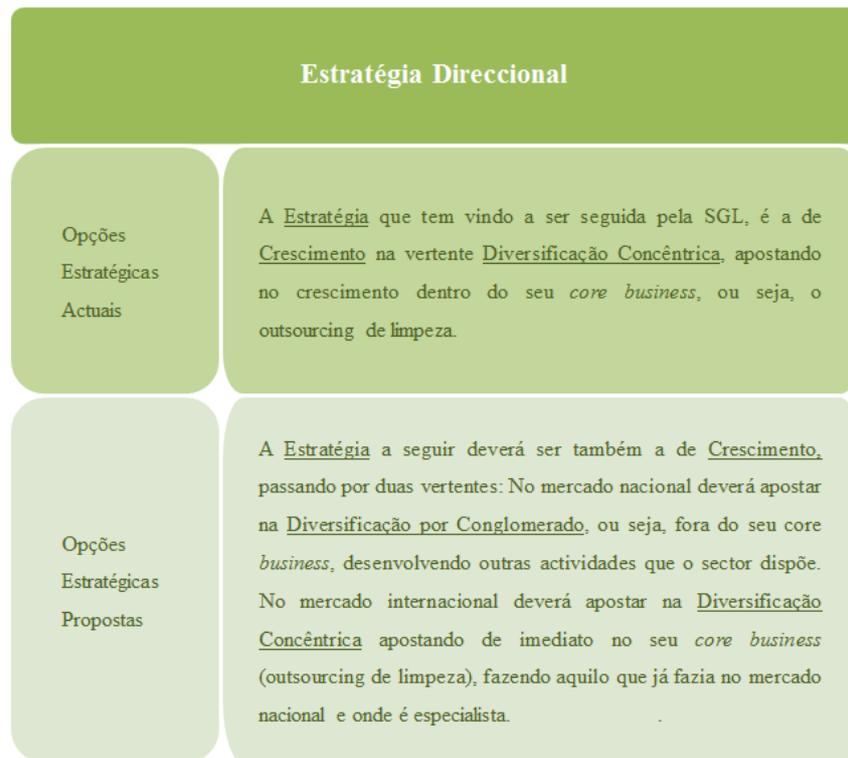
Posição de Mercado

Opções
Estratégicas
Actuais

A posição de mercado que a SGL tem vindo a adoptar é a de Seguidor, na medida em que tem efectuado uma segmentação cuidada dos mercados e clientes, apostando naqueles que são rentáveis, premissa esta que se tem sobreposto ao grande crescimento. Verifica-se também, uma descontinuidade de pensamento ao nível das práticas, que lhe tem conferido uma imagem distinta da sua concorrência.

Opções
Estratégicas
Propostas

A posição a adoptar deverá ser a de Challenger, desafiando os seus grandes concorrentes com um ataque flanqueado, não só para proteger a sua quota de mercado, mas também para ganhar quota, principalmente ao Lider de mercado, devendo ainda apostar num ataque de cerco, aproveitando as grandes dificuldades que as empresas de menor dimensão vão sentir no futuro próximo. A focagem em novos produtos relacionados, do sector de actividade, é fundamental para atrair a concorrência com ofertas mais abrangentes e integradas.



Estas propostas têm como base o crescimento, tendo em conta que existe muito mercado por explorar, podendo aliar-se o crescimento à rendibilidade.

A estas propostas estratégicas devem ainda ser associadas políticas de “porta aberta” a todos os *stakeholders*:

- No mercado captar novos clientes;
- Estabelecer parcerias com fornecedores e clientes;
- Estabelecer políticas de RH, nomeadamente, de R&S, de Compensações e Benefícios, de desenvolvimento de competências, por forma a reter e atrair talentos;
- Melhorar permanentemente as políticas de qualidade, ambiente, segurança, ética e RS;
- Assegurar o máximo de rendibilidade para remunerar o accionista e fazer face aos investimentos.

Esta direcção é uma proposta para conduzir a SGL a um desenvolvimento sustentado.

3.8.4 Planos de Acção – Questão 4

Ao Nível Nacional

Actualmente uma empresa que disponha apenas de um produto para oferecer ao mercado, corre sérios riscos no futuro. O mercado nacional na actividade de limpeza passa momentos

difíceis, tornando-se necessário encontrar outras soluções que permita à SGL crescer em Portugal.

Assim, a SGL deve alargar a sua área de intervenção às diversas actividades do sistema de valor dos *Facility Services*, fornecendo um serviço completo e integrado, aproveitando as sinergias da gestão integrada, que rentabilize os seus recursos utilizados em cada cliente, baixando os custos e aumentando a eficiência, tornando-se mais concorrencial. O cliente também beneficia com preços mais baixos, a SGL atrai talentos do mercado e também atrai investidores que potenciem o seu negócio.

Dado o actual contexto económico-financeiro de crise que o país atravessa, onde a necessidade de contenção de custos é primordial, o alargamento da SGL a outras actividades, deve ser efectuado com alguma prudência, devendo começar-se por actividades que impliquem uma menor necessidade de investimentos, começando dentro do Grupo Espírito Santo (tal como aconteceu com a actividade de limpeza) e só depois alargar as actividades para o exterior. As actividades propostas são:

- No 1º Trimestre de 2012, implementação da actividade de *Housekeeping*;
- No 2º Trimestre de 2012, implementação da actividade de Jardinagem;
- No 2º Semestre de 2012, implementação da actividade de Manutenção de Edifícios.

Uma forma de acelerar esta estratégia, que pode vir a ser um complemento à Estratégia Direccional desenvolvida na Questão 3 poderá, no futuro, passar pela via da concentração horizontal com a aquisição de empresas, aproveitando a facilidade de acesso ao crédito a juros mais baixos que a concorrência. Por outro lado, aproveita também a experiência e *know-how* que essas empresas possuem. Relembre-se que a SGL foi adquirida ao Grupo José de Mello, quando o Grupo Multipessoal pretendeu especializar-se na actividade da limpeza.

O ano de 2013, deverá servir para consolidar o negócio destas actividades e em função da conjuntura económica da altura, deverá ser estudado o alargamento da oferta a outras actividades.

Ao Nível Internacional

O mercado português pode tornar-se insuficiente, dado o grande número de empresas do sector, pelo que, torna-se imperioso que a SGL procure outros mercados que lhe garantam a sua sustentabilidade no futuro.

Aproveitando a experiência que o Grupo Multipessoal já detém pela sua presença noutros países, como Angola, Cabo Verde e Espanha, a SGL deverá explorar este facto e expandir-se de acordo com o seguinte plano e calendário:

- No 1º Semestre de 2012, desenvolver o projecto de expansão para Angola;
- No 2º Semestre de 2012, desenvolver o projecto de expansão para Cabo Verde.

Tendo em conta que a Multipessoal já se encontra instalada nestes países, o investimento será menor e a integração em novas culturas estará mais facilitada.

Até que a presença da SGL esteja devidamente afirmada, o desenvolvimento da sua actividade deverá focar-se naquela em que é actualmente e verdadeiramente especialista, ou seja, na actividade de limpeza. Só após uma verdadeira afirmação, deverá ser estudada a viabilidade de implementação de outras actividades do sector.

Após o consolidar da presença da SGL nestes mercados, deverá ser estudada uma nova presença, inclusive, onde o BES esteja presente, aproveitando também as sinergias que sejam possíveis daí obter.

Medidas Gerais

De forma a apoiar e sustentar as medidas de crescimento atrás referidas, são necessárias, serem tomadas outras medidas, nomeadamente:

- Aumentar o capital social que é actualmente de €400.000, de forma, a que a empresa possa fazer face aos investimentos necessários e não recorrer a financiamentos com juros actualmente elevados;
- Criar um melhor equilíbrio na tesouraria ajustando os prazos médios de pagamento com os prazos médios de recebimento;
- Apostar nalguma comunicação externa, como as redes sociais, como a comunicação social, em suma, tornar-se mais visível;
- Valorizar e fazer participar os colaboradores, de forma, a que estes se sintam permanentemente motivados, tenham orgulho e sintam paixão por aquilo que fazem e pela empresa;
- Conseguir que os clientes da SGL avaliem o serviço, não pelas horas efectuadas, mas sim pela qualidade do serviço, incentivando a níveis de produtividade elevados;
- Desenvolver o processo de certificação em segurança em 2012;

- Mudar o Objecto Social da SGL que refere apenas as actividades de limpeza e higienização.

3.9 Slides de resolução



ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa
Questão 1

Análise Estratégica: Onde Estamos?
Análise Externa

PEST

Factores Políticos
 Aumento da carga fiscal (IVA, IRC e IRS);
 Crise económica em Portugal origina medidas de austeridade sustentadas no orçamento de Estado para 2012 mais rigoroso de sempre. Previsão ainda do aumento das medidas de austeridade caso não se verifique a redução do défice;
 Incapacidade de Portugal criar políticas de investimento adequadas à realidade dos seus recursos físicos, naturais e humanos;
 A actual legislação permite uma fácil instalação de novos *players* internacionais no sector dos *Facility Services*;
 Previsão de uma maior flexibilidade nas Leis do emprego, o que poderá permitir o aumento da produtividade das empresas.

Factores Económicos
 Perspectiva de deterioração do crescimento da actividade económica mundial, dado o agravamento das tensões económicas e financeiras à escala global;
 As projecções apontam em Portugal para uma retracção da actividade económica de 2.2% em 2012;
 Redução do nível de confiança dos consumidores e dos investidores, registando-se frequentes quedas na bolsa;
 Redução do crédito para investimentos criando graves dificuldades às empresas;
 Aumento previsível em Portugal da taxa de desemprego de 12,3% para 13% de 2011 para 2012;
 Pouca variação na taxa de inflação em Portugal, prevendo-se uma ligeira descida de 3,5% para 3,0% de 2011 para 2012;
 Aumento dos preços das matérias-primas, repercutindo-se no aumento dos materiais e produtos de limpeza.

P

Factores Políticos

E

Factores Económicos

S

Factores Socioculturais

T

Factores Tecnológicos

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa
Questão 1

Análise Estratégica: Onde Estamos?
Análise Externa

PEST

Factores socioculturais
 Maior consciência ambiental das empresas e população em geral, sendo mais exigentes nesta matéria para com os prestadores de serviços;
 Situação económica do País levou a um aumento dos níveis de endividamento das famílias e do desemprego, com consequente redução do rendimento disponível, levando, por sua vez, a um abrandamento das actividades económicas;
 Mudança do estilo de vida provocado pelo endividamento das famílias;
 Aumento previsível da emigração em Portugal e retorno dos imigrantes aos seus países de origem, o que pode provocar a escassez de mão-de-obra;
 A crescente preocupação das pessoas com a situação económico-financeira será geradora de stress, repercutindo-se negativamente no trabalho e por outro lado, pode originar mudança de atitudes e hábitos ao nível do lazer.

Factores Tecnológicos
 Redução em geral dos orçamentos (Estado e Empresas) para I&D dada a crise actual;
 Inovação tecnológica lenta, mantendo-se em grande medida, o uso de materiais tradicionais;
 Alguma preocupação com o ambiente, com a aposta no desenvolvimento de alguns produtos e equipamentos ecológicos;
 Ciclo de vida dos equipamentos é baixo/médio.

P

Factores Políticos

E

Factores Económicos

S

Factores Socioculturais

T

Factores Tecnológicos

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa
Questão 1

Análise Estratégica: Onde Estamos?
Análise Externa

5 Forças de Porter

Ameaça de Novas Empresas
 Entrada de novos *players* sobretudo de empresas espanholas (- atratividade);
 Custo no investimento de equipamentos, sobretudo na actividade de limpeza, onde são requeridas auto-lavadoras, necessárias para espaços de maior dimensão (- atratividade);
 Dificuldade na especialização nas várias actividades do sector para oferta de um serviço integrado (- atratividade);
 Dispersão da actividade o que obriga a custos de logística (- atratividade);
 Desenvolvimento da actividade com horários reduzidos (tempo parcial) (+ atratividade);
 Dificuldade de criar uma marca de prestígio reconhecida pelo mercado (- atratividade);
 Os clientes cada vez mais preferem o preço baixo em detrimento de um serviço de qualidade (- atratividade).

Poder Negocial dos Compradores
 A grande quantidade de empresas do sector dos *Facility Services* e a falta de regulamentação do sector, permite que os clientes tenham um poder negocial muito forte, o que possibilita o esmagamento dos preços (- atratividade);
 Os clientes mudam facilmente de fornecedor e sem acréscimo de custos (- atratividade);
 Os serviços a serem comprados são padronizados e sem grande diferenciação (- atratividade);
 As margens de lucro do sector dos *Facility Services* são baixas (- atratividade);
 Actualmente e devido à crise económico-financeira o cliente começa a internalizar estes serviços com a sua própria mão-de-obra (- atratividade);
 Grande importância que é dada ao preço, muitas vezes em detrimento da qualidade (- atratividade).



 LIMPEZA
  HIGIENIZAÇÃO
  MANUTENÇÃO
  JARDINAGEM



ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa
Questão 1

Análise Estratégica: Onde Estamos?
Análise Externa

5 Forças de Porter

Ameaça de Novos Produtos ou Serviços
 Baixa atratividade da indústria devido à existência de muitos substitutos, mas poucos com identidade e notoriedade forte (- atratividade);
 Os preços variam consoante as empresas que estão presentes num determinado concurso, sendo frequente em algumas empresas o esmagamento dos preços para ganharem as prestações de serviços (- atratividade);
 O serviço e a qualidade oferecida pelos substitutos depende desses mesmos substitutos e sua postura perante o mercado (+ atratividade);
 Os custos de mudança para um substituto podem ser relevantes, em função da dimensão e especificidade do serviço (- atratividade).

Poder Negocial dos Fornecedores
 Os fornecedores têm pouco poder devido à existência de muitas empresas fornecedoras (- atratividade);
 A oferta de produtos e equipamentos é semelhante (- atratividade);
 Baixo custo na mudança de fornecedores (+ atratividade);
 Necessidade de novas formas de abastecimento e logística e criação de um espírito de parceria (+ atratividade);
 Dependência elevada dos fornecedores para a prestação do serviço (- atratividade);
 Necessidade de maior rigor no cumprimento dos prazos de fornecimento, reduzindo as falhas na entrega (+ atratividade).



 LIMPEZA
  HIGIENIZAÇÃO
  MANUTENÇÃO
  JARDINAGEM



ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

Questão 1

Análise Estratégica: Onde Estamos?

Análise Externa

5 Forças de Porter

Rivalidade entre Concorrentes Existentes
 A maioria dos clientes segue uma estratégia de esmagamento dos preços (- atratividade);
 Pouca diversidade dos serviços entre os concorrentes (- atratividade);
 Pouca diferenciação nas formas de trabalhar da maioria das empresas (- atratividade);
 As duas maiores empresas do sector são multinacionais ou têm capitais estrangeiros (+ atratividade);
 Barreiras à saída devido ao elevado investimento em equipamentos (- atratividade).

Síntese do Valor da Indústria

	Actual			Futuro		
	Baixo	Médio	Alto	Baixo	Médio	Alto
Ameaça de Novas Empresas	x				x	
Poder Negocial dos Compradores			x			x
Ameaça de Novos Produtos ou Serviços		x				x
Poder Negocial dos Fornecedores	x			x		
Rivalidade entre Competidores Existentes			x			x
Avaliação Global		x				x

Considera-se que a indústria é fragmentada, devido essencialmente, à quase inexistência de barreiras à entrada, as economias de escala serem reduzidas, a tecnologia ser simples e o poder dos clientes ser elevado.

LIMPEZA
 HIGIENIZAÇÃO
 MANUTENÇÃO
 JARDINAGEM

sgl
Corporate Facility Services

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

Questão 1

Análise Estratégica: Onde Estamos?

Análise Externa

Análise da Concorrência e Grupos Estratégicos

Dado que as maiores empresas do sector pautam-se por estarem no mercado com uma postura leal para com os seus concorrentes, praticando preços que cobrem os custos necessários de uma determinada prestação de serviços e que lhes permite ainda obter uma determinada rentabilidade, opta-se pela análise e apresentação dos eixos de Grau de Cobertura geográfica vs Grau de Diversificação que podem no futuro marcar e fazer a diferença entre estas empresas.

Podemos concluir, por um lado, que só existem duas empresas que actuam nos mercados internacionais e por outro lado, à excepção da SGL, as restantes empresas apresentam uma diversificação dos serviços que oferecem para o mercado.

O gráfico mostra a posição das empresas SGL, Iberlín, Safin, ISS, Vadeca e SGL no eixo de Grau de Cobertura Geográfica (Local, Regional, Nacional, Internacional) versus Grau de Diversificação (Não Diversificados, Diversificados). SGL está na posição Nacional/Regional com baixa diversificação. Iberlín, Safin, ISS e Vadeca estão na posição Nacional/Regional com alta diversificação.

LIMPEZA
 HIGIENIZAÇÃO
 MANUTENÇÃO
 JARDINAGEM

sgl
Corporate Facility Services

Análise Estratégica: Onde Estamos?

Análise Interna

7 P's de Bernard Booms & Mary Bitner

Product

Prestação de serviços de limpeza nos mais variados sectores de actividade com elevada qualidade e preocupações ambientais.

Place

A SGL dispõe de uma instalação em Lisboa que é a sua Sede, com um armazém e dispõe ainda de uma delegação no Porto. Possui 250 clientes com mais de 2000 locais de trabalho, no continente e regiões autónomas da Madeira e Açores.

Price

O preço é fixado de forma a cobrir os custos operacionais, custos fixos e libertar rentabilidade para o accionista. Em regra geral, o preço é médio e existe uma boa relação qualidade/preço, onde o valor é percebido pelo cliente. A Margem Bruta, EBITDA, EBIT e Resultado Líquido em 2011 foi de 12,0%, 2,9%, 2,1%, 1,5%, respectivamente.

Promotion

Divulgação efectuada essencialmente através do site. Publicidade no exterior das suas instalações, bem como junto dos seus actuais e potenciais clientes. A comunicação nos meios de comunicação social é inexistente. Prevalece a comunicação interna.

People

O número é de 3029 em 2011. Hierarquia achatada. Trabalho em "Open Space" favorece o trabalho em equipa e é um factor chave, estimulando-se a sua participação e motivação.

Process

Desenvolvimento de um serviço de excelência numa orientação permanente para o cliente que visa a sua satisfação. O serviço é customizado em função das necessidades do cliente, dispondo de um atendimento directo e personalizado.

Physical Evidence

As instalações da SGL apresentam uma decoração moderna e jovem. A flexibilidade e a rapidez traduzem-se na fidelização dos clientes.



Análise Estratégica: Onde Estamos?

Análise Interna

7 S's da McKinsey

Strategy

A SGL segue uma estratégia de especialização (diferenciação por cima), visando a qualidade e a melhoria contínua do serviço prestado.

Systems

O planeamento, a manutenção e o controlo das operações é o foco de todo o sistema de forma a permitir a optimização e redução dos custos operacionais que representam quase 90% das vendas.

Style

O estilo de gestão é democrático e descentralizado, onde a comunicação é um factor privilegiado. O empowremet e a proactividade são desígnios promovidos permanentemente.

Staff

A SGL tem mais de 3000 colaboradores e recruta de acordo com o perfil necessário para cada função. Excluindo os colaboradores da estrutura os operacionais apresentam um índice de escolaridade baixo. A média de idades situa-se nos 45 anos.

Skills

As competências técnicas são permanentemente actualizadas quer aos colaboradores da estrutura quer aos operacionais, com vista à melhoria da performance e desempenho, a favor do cliente interno e externo.

Structure

A SGL apresenta uma estrutura hierárquica simplificada. Entre a direcção e os restantes colaboradores não existe chefias intermédias. Todos os directores reportam ao Administrador Delegado. Ao nível das actividades operacionais a hierarquia é composta pelos supervisores, encarregados e no fim da linha os trabalhadores de limpeza.

Shared Values

A SGL pauta por um serviço de qualidade associado à eficiência de gestão, onde a proximidade com o cliente, a comunicação, a flexibilidade, o compromisso e o desenvolvimento dos seus recursos humanos são factores chave de sucesso.



Análise Estratégica: Onde Estamos?

Análise Interna

Cadeia de Valor de Porter



As Operações representam um elevado peso ao nível dos custos, dado que o principal factor de produção da SGL é a mão-de-obra. A gestão correcta deste recurso assume assim um papel muito importante.

O baixo resultado líquido que se verifica, é característica do sector de actividade e deve-se à feroz concorrência que se traduz no esmagamento dos preços.



Análise Estratégica: Onde Estamos?

Análise Externa/Interna

Matriz de Ansoff

Para o seu desenvolvimento estratégico com base na Matriz Produto/Mercado, a SGL tem optado pela estratégia de Penetração do Mercado, continuando a actuar e a oferecer o mesmo serviço, e por esta via aumentar o volume de vendas através do aumento da quota de mercado nos actuais clientes, normalmente sem necessidade de grandes custos de investimento.

Tem optado também pela estratégia de Desenvolvimento do Mercado, tentando expandir-se em maior plenitude no território nacional, servindo mais segmentos de mercado, como, entre outros, a área da saúde, a indústria, onde o investimento em equipamentos é mais elevado.

O meio utilizado para fazer face a estas estratégias tem sido o enfoque na sua força de vendas, com o apoio do grupo a que pertence.

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

A política da empresa incide sobre a especialização no serviço core do sector dos Facility Services, permitindo por um lado oferecer um serviço de qualidade aos clientes e por outro ameaçar os principais concorrentes.



ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa
Questão 1

Análise Estratégica: Onde Estamos?
Análise Externa/Interna

Swot Dinâmica

Oportunidades
 Prestígio e credibilidade do Grupo a que a SGL pertence;
 Implantação internacional do Grupo a que a SGL pertence;
 Tendência do mercado para a preferência de serviços integrados;
 O mercado tem procurado empresas que apresentem vantagens competitivas;
 A actual elevada taxa de desemprego, é um factor que permite fazer face à grande rotatividade de pessoal que se verifica neste sector de actividade;
 Várias empresas do sector que se encontram à venda, sobretudo as que se dedicam à actividade de limpeza;
 Grande oferta no mercado de produtos, equipamentos e respectiva logística e distribuição.

Ameaças
 Crise económico-financeira de Portugal e de alguns países da zona Euro;
 Tendência para uma prática de preços mais elevados do que a concorrência, devido aos serviços de qualidade prestados;
 O facto de se ter transitado para 2010 com uma deflação, tornou difíceis as actualizações da facturação, o que nalguns casos não cobriu a actualização salarial de 5,6%, situação que não foi possível recuperar na totalidade em 2011;
 Redução do volume de facturação, devido à redução da actividade imposta pelos clientes, verificando-se uma mudança de atitude que procura o preço baixo em prejuízo da qualidade;
 Concorrência forte com uma oferta alargada de serviços;
 Concorrência desleal;
 Elevado número de *players* e risco de entrada de novos oriundos de outros países.



 LIMPEZA
  HIGIENIZAÇÃO
  MANUTENÇÃO
  JARDINAGEM



ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa
Questão 1

Análise Estratégica: Onde Estamos?
Análise Externa/Interna

Swot Dinâmica

Pontos Fortes
 Equipa jovem e dinâmica com profundos conhecimentos da actividade da SGL;
 Rápida resposta às solicitações dos clientes, com uma cultura virada para a satisfação do cliente;
 Certificação de Qualidade e Ambiente pelas normas ISO 9001 e ISO 14001;
 Especialização da actividade de limpeza;
 Os produtos de limpeza utilizados pela SGL, são fornecidos pela Sutter, que garante a sua qualidade;
 Equipamentos de grande porte adquiridos à empresa prestigiada e multinacional holandesa Tennant;
 Baixos custos em armazenamento e *stocks*. A logística dos materiais é efectuada pelo distribuidor de produtos e materiais;
 Acompanhamento permanente dos trabalhadores de limpeza, por parte das equipas de supervisão;
 Imagem e *Branding* renovados que mostram uma identidade própria, que distingue a SGL da restante concorrência.

Pontos Fracos
 Oferta de um único serviço ao mercado;
 Os baixos níveis de formação escolar dos trabalhadores de limpeza, implica, por vezes, uma baixa qualidade;
 Elevada rotatividade da mão-de-obra que registou em 2011, uma taxa de 10,83%;
 Elevado absentismo da mão-de-obra que registou em 2011, uma taxa de 5,81%;
 Elevado número de trabalhadores de baixa, tendo-se verificado em 2011, uma taxa de 6,13%;
 Os custos de mão-de-obra representam mais de 80% dos factores de produção;
 Ausência da certificação em "Segurança", requisito cada vez mais solicitado pelos clientes e que permite a distinção da demais concorrência.



 LIMPEZA
  HIGIENIZAÇÃO
  MANUTENÇÃO
  JARDINAGEM



Análise Estratégica: Onde Estamos?

Análise Externa/Interna

Matriz A.D. Little

		Estado de Maturidade da Indústria			
		Embrião	Crescimento	Maturidade	Declínio
Posição Competitiva	Dominante	Crescimento Rápido. Citar Barreiras. Agir Ofensivamente.	Crescimento Rápido. Procurar Liderança em Custo. Defender Posição. Actuar Ofensivamente.	Defender Posição. Aumentar a Importância do Custo. Agir Ofensivamente.	Defender Posições. Focalizar. Considerar uma Retirada.
	Forte	Crescimento Rápido. Diferenciar.	Baixo Custo. Diferenciar. Atacar os mais Pequenos.	Baixar Custos. Diferenciar. Focalizar.	Fazer Esforço.
	Favorável	Crescimento Rápido. Diferenciar.	Focalizar. Diferenciar. Defender.	Focalizar. Diferenciar. Fazer Pequenas Empresas.	Fazer Esforço.
	Yésser	Crescer com a Indústria. Focalizar.	Aguardar ou Retirar. Apostar em Nicho. Procurar Crescimento.	Aguardar ou Retirar. Nicho.	Retirar.
	Fraca	Procurar um Nicho. Testar Apanhar Outros.	Nicho ou Retirar.	Retirar.	Retirar.

O Ciclo de Vida da Indústria encontra-se numa fase de **maturidade**:

- Alcançado o pico de vendas (essencialmente pelo actual contexto económico-financeiro e descida de preços face ao elevado número de concorrentes).

A Posição Competitiva da SGL é **forte** ao apresentar determinadas vantagens competitivas:

- Pertencer a um grupo financeiro e consequente facilidade no financiamento;
- Certificações em qualidade e ambiente;
- Prestação de um serviço de qualidade, virado para a satisfação do cliente;
- Equipa jovem e motivada, experiente e vocacionada para o controlo dos custos.

Face a esta análise, (boa posição competitiva) a rentabilidade da SGL tem apresentado uma boa performance.

Uma vez que o ciclo de vida da indústria se encontra numa fase avançada, a SGL deve assentar a sua Estratégia de Crescimento Natural, no reforço do investimento nos negócios:

- Aumentando a sua força comercial, penetrando em novos mercados (focalizar)
 - Optimizando os custos com economias de escala e sinergias através da diversificação das actividades (Baixar Custos);
 - Mantendo, e se possível aumentando as suas vantagens competitivas (Diferenciar).



Direcção e Formulação da Estratégia: Para onde queremos ir?

Visão

Ser e ser reconhecida como uma empresa de excelência do sector dos *Facility Services* que oferece serviços integrados num espírito corporativo.

Missão

- ✓ Oferecer serviços diversificados com qualidade e em respeito pelo ambiente;
- ✓ Garantir a satisfação dos clientes e contribuir para uma imagem de excelência;
- ✓ Assegurar uma solidez financeira que permita a satisfação dos accionistas.

Valores

S	Simpatia
G	Genuína
L	Lealdade
C	Cooperação
F	Fiabilidade
S	Sustentabilidade



Direcção e Formulação da Estratégia: Para onde queremos ir?

Goals

- ✓ Aumentar o volume de vendas e manter as margens;
- ✓ Controlar os custos permanentemente;
- ✓ Desenvolver novas actividades;
- ✓ Expansão para mercados internacionais;
- ✓ Adopção de medidas e tecnologias ecológicas;
- ✓ Ser uma empresa de referência no mercado dos FS

Factores Críticos e Sucesso

- ✓ Prestação de um serviço de qualidade;
- ✓ Certificações em qualidade e ambiente;
- ✓ Competências e experiência acumulada da equipa de estrutura;
- ✓ Controlo e monitorização dos custos;
- ✓ Credibilidade pelo grupo a que pertence;
- ✓ Solidez financeira..

Objectivos SMART

- ✓ Aumentar as Vendas em 10% em 2012;
- ✓ Atingir até 2015 o terceiro lugar do *raking* das maiores empresas do sector;
- ✓ Reduzir em 1% os custos operacionais face ao orçamento em 2012;
- ✓ Implementar a actividade de *housekeeping*, jardinagem e manutenção de edifícios em 2012;
- ✓ Entrada no mercado de Cabo Verde e Angola em 2012;
- ✓ Implementação da facturação electrónica em 2012;
- ✓ Substituir em 2012, 5 auto-lavadoras por outras ecológicas (ECO H2O);
- ✓ Concorrer à certificação em segurança em 2012;
- ✓ Reduzir em 5% o número de reclamações dos clientes..



Escolha da Estratégia: Qual o caminho e direcção a seguir?

Vantagem Competitiva

A SGL deverá manter a Estratégia de Melhoria, apresentando uma oferta de maior valor que a distingue da sua concorrência.

Posição de Mercado

A posição a adoptar deverá ser a de Challenger, desafiando os seus grandes concorrentes com um ataque flanqueado, não só para proteger a sua quota de mercado, mas também para ganhar quota, principalmente ao Lider de mercado e também deve apostar num ataque de cerco, aproveitando as grandes dificuldades que as empresas de menor dimensão vão sentir no futuro próximo. A focagem em novos produtos relacionados, do sector de actividade, é fundamental para atrair a concorrência com ofertas mais abrangentes e integradas.

Estratégia Direccional

A Estratégia a seguir deverá ser também de Crescimento, passando por duas vertentes: No mercado nacional deverá apostar na Diversificação por Conglomerado, ou seja, fora do seu *core business*, desenvolvendo outras actividades que o sector dispõe. No mercado internacional deverá apostar na Diversificação Concêntrica apostando de imediato no seu *core business* (outsourcing de limpeza), fazendo aquilo que já fazia no mercado nacional e onde é especialista.

Políticas "Porta Aberta" com todos os stakeholders

- ✓ No mercado captar novos clientes;
- ✓ Estabelecer parcerias (fornecedores e clientes);
- ✓ Estabelecer políticas de RH;
- ✓ Melhorar permanentemente as políticas de qualidade, ambiente, segurança, ética e RS;
- ✓ Assegurar o máximo de rentibilidade para o accionista e fazer face aos investimentos.



Plano de Acção

Ao Nível Nacional

- 1º Trim. de 2012, implementação da actividade de *Housekeeping*;
- 2º Trim. de 2012, implementação da actividade de Jardinagem;
- 2º Sem. de 2012, implementação da actividade de Manut. de Edifícios.

Ao Nível Internacional

- 1º Semestre de 2012, desenvolver o projecto de expansão para Angola;
- 2º Semestre de 2012, desenvolver o projecto de expansão para Cabo Verde.

Medidas Gerais

- Aumentar o capital social que é actualmente de €400.000, de forma, a que a empresa possa fazer face aos investimentos necessários e não recorrer a financiamentos com juros actualmente elevados;
- Criar um melhor equilíbrio na tesouraria ajustando os prazos médios de pagamento e de recebimento;
- Apostar nalguma comunicação externa, como redes sociais, comunicação social, em suma, tornar-se mais visível;
- Valorizar e fazer participar os colaboradores, de forma, a que estes se sintam permanentemente motivados, tenham orgulho e sintam paixão por aquilo que fazem e pela empresa;
- Conseguir que os clientes da SGL avaliem o serviço, não pelas horas efectuadas, mas sim pela qualidade do serviço, incentivando a níveis de produtividade elevados;
 - Desenvolver o processo de certificação em segurança em 2012;
 - Mudar o Objecto Social da SGL que refere apenas as actividades de limpeza e higienização.



Lisboa
Rua Alonso Annes Penedo, 1b
1950-013 Lisboa
Tel.: + 351 210 342 900
Fax: + 351 210 342 908/9
geral@sgl.com.pt
www.sgl.com.pt

Porto
Rua S. Roque da Lameira, 1748 - R/C
4200-305 Porto
Tel.: + 351 220 322 700
Fax: + 351 220 322 709
geral@sgl.com.pt
www.sgl.com.pt

3.10 Ilações a Retirar do Presente Caso para a Gestão

O caso em estudo foi focado na SGL e no sector dos *Facility Services* onde está inserida, tendo como objectivos analisar o seu sucesso, retirar conclusões dos cenários que se afiguram num futuro próximo e apresentar linhas de orientação que permitam fazer face a esses cenários. Essas linhas de orientação, devem permitir, por sua vez, o desenvolvimento sustentado a longo prazo da SGL, indo assim, de encontro aos objectivos do accionista BES, ou seja, crescer com uma rentabilidade satisfatória que justifique manter uma empresa que não faz parte do seu *core business*.

Foram identificados os factores críticos de sucesso da SGL, que justificam a sua boa performance ao longo dos últimos anos.

Desde logo, na descrição do caso pôde-se verificar que o princípio de actuação da SGL baseia-se numa relação equilibrada com todos os seus *stakeholders* e num *focus* permanente virado para a satisfação dos seus clientes, relações estas alicerçadas por uma estrutura que conta com colaboradores embebidos neste espírito e já com largos conhecimentos da organização e sector de actividade.

No mercado a SGL é reconhecida e distinguida da sua concorrência pela sua postura correcta, baseada em princípios éticos que se consubstancia numa prestação de serviço de elevada qualidade, reforçada com as questões e preocupações ambientais, tendo sido certificada neste âmbito em 2011.

O trabalho que está a ser desenvolvido com uma agência de publicidade ao nível da renovação da marca SGL, vem reforçar a imagem distintiva que a SGL apresenta em relação à sua concorrência, contribuindo e ajudando na melhoria da transmissão da sua imagem para o exterior. Pretende-se que seja percebido algo mais que a simples preocupação com aspectos de limpeza, que passa pela orientação para a natureza e preocupações ambientais. Uma publicidade forte através dos meios de comunicação social, não se afigura necessária, nem é prática deste sector de actividade, dadas as suas baixas margens. É também ideia generalizada no sector que o reconhecimento e notoriedade, se obtém pelos bons serviços prestados, pelo que, apenas se deve apostar nalguma publicidade deste tipo quando se vislumbra, obter vantagens competitivas. Assim, ao nível da publicidade não necessita de grandes investimentos. A comunicação, é preponderantemente focada ao nível interno, nomeadamente para os seus colaboradores através de políticas de recursos humanos

adequadas que infiram níveis de satisfação elevada, que se traduzam também em níveis de performance elevados.

A SGL, ao longo dos tempos tem também conseguido fazer face ao grande absentismo e rotação de pessoal, que são características do sector.

A concorrência desleal de algumas empresas, que apresentam preços que não cobrem os custos de uma prestação de serviços, também não tem afectado o desenvolvimento da SGL, apesar de nalguns casos pontuais não ter ganho clientes devido a este factor. No entanto, com a crise económico-financeira que o país e as empresas atravessam, a tendência caminhará para a escolha de empresas que apresentam o mais baixo custo, incentivando essa concorrência desleal.

A gestão e análise financeira, é também uma vantagem competitiva da SGL, dado o rigor e disponibilização da informação mensal necessária sobre a performance da empresa, nomeadamente proveitos, gastos, margem bruta, *cost to income*, EBITA, EBIT e outros indicadores financeiros, bem como uma análise profunda de cada rubrica de custos, o que permite aos decisores tomar as medidas necessárias e convenientes nos *timings* adequados.

Esta realidade e filosofia de gestão, transportada do BES, permitiu que nos últimos anos a SGL tenha atingido níveis elevados de desenvolvimento e rentabilidade superiores ao sector de actividade a que pertence, evidenciando-se pela diferenciação, não no produto, mas sim na gestão e qualidade do serviço prestado que foi percebido pelos seus clientes, que têm valorizado esta postura, deixando para trás 1679 empresas das 1684 registadas em 2008. É esta diferenciação que foi enraizada em toda a estrutura da SGL, que permitiu alcançar os níveis de sucesso.

No entanto, numa realidade em que os clientes deste sector de actividade e dos seus serviços, procuram o baixo custo, será que estes princípios da SGL são suficientes para continuarem a permitir níveis de desenvolvimento que se têm verificado e adequados à pretensão do accionista? Será que a SGL não poderá vir a perder quota de mercado? Será mesmo e numa análise mais pessimista que o futuro sustentado a longo prazo da SGL, não poderá estar comprometido?

Relembre-se que em 2009 já houve indícios do exposto no parágrafo precedente, onde o volume de negócios estagnou e o resultado líquido piorou significativamente. Apesar do

crescimento em 2011 em relação a 2010, os clientes que entretanto se foram perdendo em 2011, reflectem para 2012 cerca de menos um milhão de euros do que o volume de facturação verificado em 2011.

No contexto económico-financeiro difícil que o país atravessa, não parece vislumbrar-se facilidades num futuro próximo para a SGL. A simples oferta de serviços de limpeza, ainda que sejam através de um serviço superior e de elevada qualidade, bem como as restantes vantagens competitivas que dispõe, não parecem ser suficientes para ganhar quota de mercado aos seus concorrentes e manter-se competitiva.

O mesmo acontecerá com um grande número de pequenas empresas de gestão familiar, que são apanágio do sector, apresentando fracos recursos e também níveis de gestão deficitários, o que lhes dificultará a sobrevivência no futuro.

Por outro lado, a globalização fará com que cada vez mais entrem empresas estrangeiras, tal como tem acontecido nos últimos anos, como empresas espanholas e a própria ISS líder deste sector de actividade que é de origem dinamarquesa, apresentando ideias inovadoras, com novas formas de trabalho e mais desenvolvidas, que lhes permitem índices de produtividade mais elevados. A falta de barreiras à entrada no sector facilitará esta realidade.

Parece certo que algo terá de mudar. Provavelmente terá de adoptar uma estratégia híbrida, por um lado o baixo custo, abdicando e assumindo a deterioração da margem bruta (11,5% em 2011) que é elevada para o seu sector de actividade, e por outro lado a diferenciação onde inove permanentemente e o seu valor seja percebido pelo cliente.

No entanto, a direcção da estratégia passará fundamentalmente pela diversificação do core *business* da SGL, bem como a expansão para outros mercados.

A SGL deverá caminhar para uma oferta que se traduza na diversificação dos produtos que fazem parte do sector de actividade dos *Facility Services*, ou seja, uma oferta de serviços integrados, para qualquer ramo de actividade empresarial, que lhe permita sinergias, que por sua vez, permita também efectuar preços mais baixos aos seus clientes tornando-se mais competitiva.

Por outro lado, actualmente uma empresa portuguesa que pretenda manter níveis de crescimento elevado ou passar a ter esses níveis e de forma sustentada, a sua estratégia deverá passar impreterivelmente por uma expansão internacional. A SGL, mantendo a sua identidade

cultural, deverá minimizar o risco de estar dependente apenas do mercado nacional, potenciando o seu *know-how* no mercado internacional.

Com a globalização, os mercados estão em constante mutação, tudo se altera de uma forma mais rápida, o que hoje se pratica, amanhã pode estar desactualizado. A este cenário costuma-se designar «a abreviação do presente». Neste sentido, é necessário ser-se rápido e antecipar medidas e soluções, adaptando-se os recursos em função da nova realidade. Versatilidade, flexibilidade e abertura para a mudança, são princípios fundamentais que deverão estar sempre presentes no quotidiano de uma organização.

As estratégias não são ciências exactas e envolvem um grau elevado de incerteza, a que o decisor estratégico está sujeito, devendo escolher o caminho que se afigure, em cada momento, mais adequado, para ultrapassar a concorrência, manter a empresa com prosperidade e criar riqueza, não só para o accionista, mas também para a sociedade em geral, desenvolvendo-se de uma forma sustentada aos longo dos tempos.

Espera-se que o presente caso de estudo tenha obtido resultados que satisfaçam os requisitos de objectividade e dimensão que se pretendia atingir, constituindo um auxiliar útil, ao leitor, que pretenda familiarizar-se com o tema e para todos aqueles que estão ligados à área de gestão, fiquem com uma noção concreta da abordagem efectuada, que lhes ajude a definir e implementar a visão de uma qualquer estratégia.

Espera-se também que a SGL consiga fazer face aos sinais dos tempos, que se afiguram difíceis e consiga encontrar os caminhos estratégicos adequados à realidade de cada momento e de acordo com os seus objectivos.

O desafio que aqui se lança, no âmbito da cadeira de Análise Estratégica de Negócios ou outra da área do Curso de Gestão, é o estudo da SGL daqui a 5 anos, caso tenha, ou não, seguido as orientações estratégicas propostas neste caso de estudo, retirando-se os impactos positivos e negativos dos caminhos seguidos. Desta forma poder-se-ia contribuir para um maior conhecimento desta matéria ao universo populacional, que este trabalho visa.

4. Bibliografia

Monografias(livros):

- ✓ Ansoff, H., (1997), *The New Corporate Strategy*, New York: John Wiley & Sons.
- ✓ Assen, M., Berg, G., e Pietersma, P., (2008), *Key Management Models: The 60+ Models Every Manager Needs to Know*, 2nd edition, Harlow, UK: Financial Times/Prentice Hall.
- ✓ Brandenburger, A., e Nalebuff, B., (1996), *Co-opetition: a revolutionary mindset that combines competition and cooperation in the marketplace: the game theory strategy that's changing the game of business*, London: Harper-Collins.
- ✓ Booms, B., e Bitner, M., (1981), *Marketing Strategies and Organization Structures for Services Firms*, In Donnelly, J., e George, W., *Marketing of Services*, Chicago: American Marketing Association.
- ✓ Camara, P., et al., (2007), *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Coimbra: Publicações Dom Quixote.
- ✓ Carvalho, J., (2004), *Logística*, Lisboa: Edições Sílabo.
- ✓ Carvalho, J., e Filipe, J., (2008), *Manual de Estratégia. Conceitos, Prática e Roteiro*, 2ª edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- ✓ Clausewitz, C., e Busse I., (1997), *Da Guerra*, 2ª Edição, Mem-Martins: Publicações Europa-América.
- ✓ Cusumano, M., e Markides, C., (2002), *Pensamento Estratégico*, Rio de Janeiro: Editora Campus.
- ✓ Drucker, F., (1998), *A Organização do Futuro*, Mem-Martins: Publicações Europa-América.
- ✓ Finuras, P., (2007), *Gestão Intercultural: Pessoas e Carreira na Era da Globalização*, 2ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- ✓ Freire, A., (2000), *Estratégia: Sucesso em Portugal*, Braga: Editorial Verbo.
- ✓ Gomes, A., et al., (2000), *Organizações em Transição: Contributos da Psicologia do Trabalho e das Organizações*, Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- ✓ Lynch, R., (2003), *Corporate Strategy*, Financial Times Management. In Carvalho, J., e Filipe, J. (2008), *Manual de Estratégia. Conceitos, Prática e Roteiro*, 2ª edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- ✓ Lendrevie, J., et al., (1993), *Mercator: Teoria e Prática do Marketing*, 3ª ed., Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- ✓ Luecke, R., (1996), *Managing Change and Transition*, Harvard Business School Press.
- ✓ Martinet, A., (1989), *Estratégia*, Revisão e supervisão científica da tradução: Amílcar Ramos docente do ISCTE, Lisboa: Sílabo gestão.
- ✓ Robert, M., (1998), *Estratégia Pura e Simples II*, Tradução, Adaptação e Introdução de René Cordeiro, Lisboa: Difusão Cultural.
- ✓ Morin, E., (1981), *Pour sortir du vingtième siècle*. Paris: Nathan.
- ✓ Ohmae, K., (1982), *The Mind of the Strategist: the art of Japanese business*, New York: McGraw-Hill.
- ✓ Schroder, H., e Suedfeld P., (1971), *Conceptual Complexity and Personality Organization*. In: *Schroder and Suedfeld (Eds.) Personality Theory and Information Processing*, New York: Ronald Press.
- ✓ Porter, M., (1993), *A Vantagem Competitiva da Nações*, Rio de Janeiro: Editora Campus.
- ✓ Wheelen, T., e Hunger, J., (2008), *Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases, Eleventh Edition*, New Jersey: Pearson Education.
- ✓ Teixeira, S., e Diz, H., (2005), *Estratégias de Internacionalização*, Lisboa: Publisher Team.
- ✓ Tregoe, B., e Zimmerman, J., (1982), *A Estratégia da Alta Gerência, segunda edição*, Tradução de Waltensir Dutra, Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- ✓ Tzu, S., (2006), *A Arte da Guerra*, Introdução de Lionel Giles, Lisboa: Edições Sílabo.
- ✓ Détrie, J., et al., (1993), *Strategor – Política Global da Empresa, 2ª edição*, Tradução de Luís Barros, Revisão Técnica de Jorge Jordão, Coimbra: Publicações Dom Quixote.
- ✓ Yin, R., (1994), *Case Study Research: Design and Methods* (2ª Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Contribuições para trabalho colectivo:

Fernando Sabino, Administrador da SGL e Órgão Directivo da APFS.

Periódicos científicos:

- ✓ Sectores Portugal, *Principales conclusiones-Empresas de Limpieza* (5ª Edición), Diciembre 2011, Madrid: DBK Informa.
- ✓ FENI-Survey, (2008), *The Cleaning Industry In Europe An EFCI Survey*, Edition 2010.
- ✓ Premivalor, (2008), *Anuário do Sector dos Facility Services, 2008-2009*.

Outras Publicações Periódicas:

- ✓ AIP, (2011), *Análise de Conjuntura*, Setembro.
- ✓ Banco de Portugal, (2011), *Boletim Económico*, Outono, Volume 17, Número 3.
- ✓ Expresso, (2010), *As 1000 Maiores - Análise e Listagem das Maiores Empresas Portuguesas*, Edição n.º 1983, p.34-56.
- ✓ INE, (2011), *destaque, Contas Nacionais Trimestrais*, 8 de Setembro.
- ✓ ISS Portugal, (2009), *Boletim de Notícias*, Edição de Março, número 41, p.11-12.
- ✓ ISS Portugal, (2010), *Boletim de Notícias*, Edição de Março, número 45, p.4-9.
- ✓ ISS Portugal, (2010), *Boletim de Notícias*, Edição de Setembro, número 47, p.10.

Teses:

- ✓ Cruz, António Fernandes Vera, (2011), *O Desenvolvimento Estratégico do H3 – Hambúrguer Gourmet para o Mercado Internacional*, Dissertação de Mestrado em Gestão, no ISCTE.
- ✓ Santos, Carla Sofia, (2009), *O Desenvolvimento Estratégico e Estrutura das Supply Chains na H&M e Inditex/Zara*, Dissertação de Mestrado em Gestão, no ISCTE.

Working papers:

- ✓ Coutinho, C., e Chaves J., (2002), *O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal*. Revista Portuguesa de Educação, 15(1), pp. 221-244. CIED - Universidade do Minho.

Referências não publicadas retiradas da internet:

- ✓ Associação Portuguesa de *Facility Services* a 12 de Novembro de 2011, www.apfs.pt.
- ✓ Diversey, Inc a 6 de Novembro de 2011, www.diverseyportugal.com.
- ✓ Estudo de caso, a 5 de Fevereiro de 2012, <http://grupo4te.com.sapo.pt/Introducao.html>.
- ✓ Iberlim Limpezas Técnicas a 12 de Novembro de 2011, www.iberlim.pt.
- ✓ ISS Facility Services a 12 de Novembro de 2011, www.iss.pt.
- ✓ Multipessoal Recursos Humanos a 17 de Outubro de 2011, <http://www.multipessoal.pt/>.
- ✓ Safira Facility Services a 12 de Novembro de 2011, <http://www.safira-fs.com/>.
- ✓ SGL Corporate Facility Services a 17 de Outubro de 2011, <http://www.sgl.com.pt/>.
- ✓ Tennant Company a 6 de Novembro de 2011, www.tennantco.com.
- ✓ Vadeca Facility Services a 12 de Novembro de 2011, www.vadeca.pt.

5. Anexos

5.1 Formas de Comunicação Interna/Externa