

Avaliação do contexto de trabalho na empresa X face à situação
atual de crise económica em Portugal: Fonte Viva – Estudo de
caso

Filipa Maria Guerra Grades Letras Mestre

Trabalho de projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de:
Mestre em Ciências do Trabalho e Relações Laborais

Orientador:
Doutor Alan David Stoleroff, Professor Associado
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Junho, 2014

Agradecimentos

Agradeço ao meu orientador Doutor *Alan David Stoleroff*, que se disponibilizou para me ajudar neste projeto e que acima de tudo acreditou na minha ideia.

Agradeço ao Doutor Gonçalo Tremoceiro, Diretor Geral da Fonte Viva e ao Doutor Miguel Ribeiro Ferreira, Presidente do grupo *Acquajet*, pela disponibilidade e pela colaboração demonstrada na minha tese. Sem eles, não me teria sido permitido elaborar este projeto. Muito Obrigada!

Quero agradecer à minha família que sempre me apoio, mesmo nos piores momentos, que também fazem parte de um projeto como este, que acreditaram sempre em mim e que seria capaz!

À Mãe, minha Grande amiga, um grande obrigado pelo apoio e pela força! Ao meu Pai, que sempre me motivou e ajudou!

Aos meus irmãos, tios e avós. Por estarem sempre presentes! Avôs, um especial obrigado, sem eles não seria possível concretizar esta etapa da minha vida. À minha querida Inês! À Avó Guida, pela presença e força no meu coração.

Um especial obrigado à Joe, que me deu uma grande ajuda e uma maior motivação neste projeto. Ao Nuno Lourenço, pela sua ajuda e apoio.

Aos meus amigos, pela paciência e ajuda que me deram: à Filipa, à Vera, à Natasha, à Bárbara, à Maria João, à Ana, à Joana, ao Frederico, ao Diogo... Aos meus colegas!

A todos os outros amigos e pessoas que num certo momento deste trabalho, me deram apoio, ideias, motivação e vontade de trabalhar neste projeto.

O meu obrigado a todos pelo carinho, amizade e ajuda nesta etapa da minha vida. Sem vocês este meu sonho não poderia ser concretizado.

Resumo

O meu trabalho projeto para final de Mestrado é um estudo de caso cujo título é – *Avaliação do contexto de trabalho na empresa X face à situação atual de crise económica em Portugal.*

Este trabalho tem como objeto de estudo uma empresa de abastecimento de águas – Fonte Viva, tendo em consideração o contexto económico desfavorável que se vive em Portugal.

Neste projeto irei considerar bibliografia relevante que incide diretamente sobre o tema em causa e que me vai ajudar a partir para o terreno com informação e questões relevantes, que irei tentar responder ao longo do trabalho.

A redução de custos, a mudança de estratégias organizacionais, a aquisição de novos produtos, a aliança com parcerias estratégicas, (nomeadamente empresas portuguesas de qualidade) a aposta no mercado residencial, a introdução da avaliação de desempenho e de uma empresa de consultoria foram alguns dos métodos utilizados pela empresa para conseguir ultrapassar as consequências nefastas provocadas pela crise económica.

A confiança na empresa e nos líderes desta empresa foram aspetos fulcrais para que os colaboradores conseguissem enfrentar as mudanças que foram impostas pela crise, que tiveram reflexo na vida e na forma de trabalho dos colaboradores.

A comunicação e o bom clima organizacional que se vive na Fonte Viva foram dimensões com muita importância, pois todos os colaboradores estiveram incluídos no processo de reestruturação da empresa, tornando assim mais fácil a mudança organizacional.

A renovação da estrutura organizacional da empresa, da organização de novas formas de trabalho dos colaboradores, o foco nos produtos mais rentáveis da empresa são estratégias fundamentais no panorama de crise atual e numa perspetiva de mudança organizacional, exigida pelo mercado cada vez mais competitivo.

Palavras-chave: Fonte Viva, Crise económica, Mudança Organizacional, Estratégias Organizacionais.

Abstrat

My paper for final project of Master's Degree is a case study based on the Evaluation of the Work Force context in the company – Fonte Viva, face to the current situation of an economic crisis in Portugal.

In this project it will be considered relevant literature that focuses directly on the issue Work Force which will support the collection of information to generate relevant questions and hopefully, leading to the answers throughout the paper.

The cost reduction, the changing in organizational strategies, the acquisition of new products, the alliance with strategic partnerships (including Certified Quality Portuguese Companies) investment in the residential market, the introduction of performance evaluation and contracting a consulting firm were some of the methods used by Fonte Viva for overcoming the adverse effects caused by the economic crisis.

The self-reliance in the company and in its leaders were key aspects for work force managed to cope with the changes that were imposed by the crisis, which were reflected in the life and way of work of employees.

The informal communication and a positive organizational environment established in Fonte Viva were dimensions of high significance, since all employees were included in the restructuring process thus making it easier for the organization to adjust.

The renewal of the company's organizational structure, the reorganization of work fluxes, the focus on the most profitable products are key strategies for the present crisis scenery providing the organizational the skills required by an increasingly global and competitive market.

Keywords: Fonte Viva, Economic Crisis, Organizational Change, Organizational Strategies.

Índice

INTRODUÇÃO.....	1
CAPITULO I - Motivação e pertinência do estudo.....	2
CAPÍTULO II - Definição da problemática.....	3
II.1. Objetivo geral e objetivos específicos.....	4
III.1. Apresentação da empresa.....	5
III.2. Definição de tempo e lugar.....	6
CAPÍTULO IV - Modelo de análise.....	7
IV.1. Metodologia de investigação.....	8
IV.2. Técnicas de recolha de dados/informação.....	9
IV.3. Seleção da amostra.....	10
CAPÍTULO V - Envolvente económica Europeia e Portuguesa.....	11
V.1. Análise do mercado de fornecimento das águas.....	13
CAPÍTULO VI- Revisão da literatura: Contexto de crise económica nas empresas.....	14
VI.1. Papel do gestor no contexto de crise económica.....	15
VI.2. Sucesso nas empresas num contexto de crise económica.....	17
VI.3. Mudança organizacional - Necessária em situações de crise?.....	19
VI.4. Medidas do comportamento organizacional.....	21
CAPÍTULO VIII - Análise dos dados.....	23
VII.1. Grelha de análise de conteúdo.....	27
VII.2. Resposta às questões de investigação.....	30
CONCLUSÃO.....	36
REFLEXÃO CRÍTICA.....	39
BIBLIOGRAFIA.....	40

Anexos

- A. Mapa da localização das Instalações Fonte Viva
- B. Consumo de água mineral natural e de água de nascente *per capita*)
- C. Evolução Performance
- D. Quota de mercado
- E. Faturação e resultados (evolução) (Em milhares de euros)
- F. “*Modelo de contínuo de liderança de Likert*”
- G. Propostas de trabalho
- H. Práticas de Gestão
- I. Comunicação
- J. Condições de trabalho
- K. “*Dimensões, definição e componentes do Contexto de Produção de Bens e Serviços (CBPS)*”
- L. Modelo de análise – Avaliação do contexto de trabalho na empresa X
- M. Apresentação do projeto na Fonte Viva
- N. Guião de entrevista
- O. Entrevista 1
- P. Grelha de análise de conteúdo da informação recolhida

- Q. *Acquajet aposta no mercado doméstico das águas*
- R. *Fonte Viva faz parceria com Águas do Luso*
- S. *Essência de um empreendedor*
- T. *Máquinas de água “aquecem”*
- U. *Líderes precoces*
- V. *Fonte Viva alarga oferta de conveniência*
- W. *Fonte Viva tem novo Diretor – geral*
- X. *Fonte Viva parceria com Sumol + Compal*
- Y. *Fonte de negócios*
- Z. *Bebidas: Fonte Viva compra Simple Fruit*

INTRODUÇÃO

Tendo em consideração o Mestrado em Ciências do Trabalho e Relações Laborais, inserido no departamento de Sociologia, que frequento no ISCTE, irei elaborar um projeto final que se enquadra diretamente no âmbito deste Mestrado e aprofunda questões pertinentes e atuais da nossa sociedade. Para obtenção do grau de Mestre no ISCTE, foi-nos proposto a realização de uma tese final de Mestrado ou de trabalho de projeto - estudo de caso numa empresa. Posto isto, a minha escolha vai incidir num estudo de caso, onde vou escolher uma empresa para a elaboração deste projeto e para o trabalho de campo que irá ser realizado.

O meu trabalho projeto está relacionado com a avaliação do contexto de trabalho de determinada organização, tendo em conta a situação económica vivida em Portugal. A escolha de uma empresa onde possa realizar trabalho de campo e analisar esse contexto pareceu-me, dadas as hipóteses possíveis a decisão mais adequada e eficaz para este estudo.

“Avaliação do contexto de trabalho na empresa X face à situação atual de crise económica em Portugal” é o título escolhido para o projeto. Trata-se de um tema que se enquadra no Mestrado em questão, para além de focar a temática da crise financeira em Portugal, incluindo questões sociais, culturais e políticas.

A opção por este tema prendeu-se acima de tudo com o meu interesse pessoal sobre esta problemática. Pretendo diagnosticar e analisar o contexto de trabalho da empresa X e aprofundar os comportamentos dos colaboradores no trabalho e de que forma a empresa reage e se comporta para competir no mercado e continuar a garantir condições de trabalho favoráveis aos seus colaboradores.

A avaliação do contexto de trabalho é uma ferramenta importante para compreender o funcionamento organizacional da empresa num panorama economicamente desfavorável e relevante para diagnosticar situações que ocorrem na Fonte Viva, do ponto de vista do comportamento organizacional e da mudança organizacional.

CAPITULO I - Motivação e pertinência do estudo

A Avaliação do contexto de trabalho na empresa X face à situação atual de crise económica em Portugal é uma temática atual e que está em constante debate na nossa sociedade, com ligações diretas à área do Mestrado em questão, e também a um leque variado de temáticas, como a Sociologia e os Recursos Humanos, para além das Ciências do Trabalho.

A Avaliação do contexto de trabalho remete para questões de psicologia das organizações, mais especificamente para o tema de comportamento organizacional, onde neste caso a mudança organizacional também é tida em consideração.

Este tema está enquadrado no Mestrado em Ciências do Trabalho e Relações Laborais (área de Sociologia e Políticas Públicas), por estar centrado na área laboral, e estar também diretamente relacionado com a Sociologia, dado que estamos a tratar de comportamentos de indivíduos, incluídos num grupo, neste caso a empresa Fonte Viva.

Para além das relações diretas verificadas com a área de Psicologia das organizações e Sociologia, é um tema que envolve formas de trabalhar e de agir nas organizações, o que remete para questões envolvidas na temática de Recursos Humanos.

Quanto à minha motivação para este projeto, após várias ideias e indecisões sobre temas, escolhi uma temática atual, onde irei aprofundar questões relevantes respeitantes ao comportamento das organizações e das empresas em tempos de crise económica, que se tornou hoje centro de debate político em Portugal. É um estudo motivador e ao mesmo tempo pertinente em termos de conteúdo.

CAPÍTULO II - Definição da problemática

O meu principal objetivo prende-se assim com a avaliação do contexto de trabalho da empresa X face à crise económica que se instalou em Portugal. Tendo como questão de partida, e sendo esta a pergunta que tenciono responder ao longo do projeto: *Como reage e atua a empresa X e os seus colaboradores em situações de crise?*

De forma a conseguir responder adequadamente a esta questão, elaborei outras questões de investigação, centrais para este projeto e para um esclarecimento da problemática de investigação, que estão diretamente relacionadas com os objetivos específicos que irei abordar posteriormente.

- Quais as estratégias de intervenção individuais na gestão das exigências presentes no contexto de trabalho, perante a crise?
- Quais as estratégias de intervenção da empresa na gestão das exigências presentes no contexto de trabalho, perante a crise?
- Como está organizado o trabalho na organização em termos de funções, objetivos por posto ou individuo, turnos, rotatividade e prazos de trabalho? Quais as alterações/melhorias a este nível no sentido de lidar com a crise?
- Qual o perfil adequado do gestor de empresas em contexto de crise económica? Esse perfil está presente na empresa X?
- Qual o ambiente de trabalho existente na empresa? Houve registo de alterações a este nível?

Nas estratégias de intervenção individuais exercidas pelos colaboradores vou englobar aspetos como o nível de *turnover* e a produtividade individual. Nas estratégias de intervenção na empresa, incluímos as formas de posicionamento estratégico, uma possível redução de custos, parcerias estratégicas criadas para combater a crise e outras dimensões que possivelmente surgirão ao longo do desenvolvimento do projeto.

Por ambiente de trabalho, vou incluir aspetos como a comunicação e as práticas de gestão, que fazem parte das relações socioprofissionais e que permitem uma caracterização do clima organizacional que se vive na empresa.

O perfil adequado do gestor de empresas, mais especificamente dos gestores da empresa X, é fundamental para responder à minha problemática, pois este assume um papel de relevo em situações de crise, servindo de exemplo aos colaboradores.

A resposta a estas questões de investigação irá fornecer bases para a análise da avaliação do contexto de trabalho na empresa em questão e conseqüentemente para uma resposta clara e adequada à problemática, tendo por base as seguintes dimensões: contexto da empresa, organização do trabalho, participação individual e relações socioprofissionais de trabalho.

II.1. Objetivo geral e objetivos específicos

O objetivo geral, que diz respeito ao resultado final que pretendo atingir com esta investigação está diretamente relacionado com a descoberta de novas formas de organização do trabalho para reagir e superar a crise. É este o objetivo que pretendo alcançar a longo prazo, podendo exceder o tempo de duração do projeto. Estas novas formas de trabalhar influenciam todos os colaboradores de determinada organização e condicionam o funcionamento e produtividade da organização. O resultado que pretendo com este projeto está relacionado então com essas formas de organização de trabalho, que são as soluções encontradas para enfrentar situações de dificuldades financeiras, entre outras.

Sendo assim, o resultado final depende das soluções que a empresa descobriu para lidar com a situação em questão, que está diretamente relacionado com possíveis mudanças que tiveram de ser feitas e que tiveram conseqüências para a empresa e para os colaboradores.

Os objetivos específicos são aqueles que nos permitem chegar ao resultado/objetivo final. Estes objetivos estão diretamente relacionados com as minhas questões de investigação. Com a resposta a estas perguntas vou poder concretizar os objetivos da minha investigação. Pretendo saber quais são as estratégias de intervenção individuais e da empresa em tempos de crise, tendo o meu foco nas possíveis alterações/melhorias na organização do trabalho, assim como as soluções para as exigências provocadas pela crise. Outro dos objetivos é traçar um perfil adequado de gestor de empresas, num contexto de crise económica.

CAPÍTULO III - Definição do objeto de estudo

O objeto de estudo é uma empresa de média dimensão, que atua e tem sede em Portugal, onde podemos encontrar uma grande variedade de colaboradores, com funções e remuneração diversas.

III.1. Apresentação da empresa

A Fonte Viva é empresa portuguesa líder em qualidade e inovação com 45.000 máquinas instaladas em Espanha (*Acquajet*) e 30.000 máquinas instaladas em Portugal (*Jetcooler*). A Visão da Fonte Viva é ser uma empresa de referência do canal HOD (*Home and Office Delivery*) na Europa, reconhecida pela inovação e pelo valor acrescentado dos seus produtos e serviços. A Missão é melhorar a qualidade de vida dos clientes através de qualidade, inovação, rentabilidade e equipa profissional.

A *Jet Cooler*¹ é uma Empresa Portuguesa, Líder Ibérica com mais de 16 anos de experiência, e com cerca de 80.000 máquinas. A sua experiência e dedicação permitem o desenvolvimento de Soluções de Fornecimento de Água e Bebidas Quentes, e um serviço de Conveniência que se adequa às necessidades dos clientes.

A Fonte Viva segue os seguintes valores de comportamento: Foco no Cliente; Compromisso com os Objetivos de Negócio; Espírito e trabalho de equipa; Compromisso com a Qualidade e o Ambiente; Velocidade e sentido de urgência; Respeito pelo indivíduo e Valorização e integração da diferença.

A empresa criou alianças estratégicas com parceiros de qualidade certificada como por exemplo a Sociedade da Água de Luso / Água de Nascente Fonte Viva, que tem origem em nascentes profundas, na Quinta do cruzeiro, perto da Vila do Luso. A água é leve e pouco mineralizada. Outra das parceiras é com o Grupo *Unicer* / Água Mineral Natural Fonte Viva, que tem origem nas Captações Vitalis – Parque Natural da Serra de São Mamede em Castelo de Vide. Esta água é também leve e com uma reduzida mineralização. O Café Expresso Nicola Fonte Viva é outra das parcerias, com critérios de elevada qualidade que satisfazem os clientes.

¹ A *Jetcooler* é uma organização empresarial que comercializa produtos sob a marca Fonte Viva. Embora o nome da empresa seja *Jetcooler*, é utilizado o nome Fonte Viva, por ser mais prático e estar ligado à cultura da empresa.

III.2. Definição de tempo e lugar

Este tema, que abrange diversas temáticas situa-se também num tempo específico – a crise económica atual, e num lugar concreto – Portugal. Trata-se de uma questão que está subjacente nos debates sobre questões económicas e sociais em Portugal, e será fundamental obter uma caracterização da situação atual vivida no nosso país.

CAPÍTULO IV - Modelo de análise

O modelo de análise vai permitir um melhor enquadramento teórico e uma adequação dos dados a analisar tendo em consideração a temática do projeto, sendo por isso uma parte fulcral do trabalho. Tendo como base a Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT) (ver anexo K: “*Dimensões, definição e componentes do Contexto de Produção de Bens e Serviços (CBPS)*”) e a sua importância para analisar condições de trabalho irei criar um modelo de análise baseado em alguns fundamentos desta escala e conceito teórico.

A partir da leitura do modelo de análise elaborado para a minha investigação, (ver Anexo L: Modelo de análise – Avaliação do contexto de trabalho na empresa X) podemos constatar que, de forma a tornar possível a avaliação do contexto de trabalho na empresa X, existem dimensões fundamentais a considerar: contexto da empresa, organização do trabalho, participação individual e relações socioprofissionais. Nestas dimensões estão incluídos vários conceitos, fulcrais para a caracterização de cada dimensão e escolhidos tendo em conta a sua adequação ao estudo. Quanto aos indicadores, estes definem e ajudam a perceber como se mede cada conceito.

Para um melhor entendimento do modelo de análise, vou proceder à sua explicitação. Para compreender o conceito “posicionamento estratégico”, incluído na primeira dimensão – “contexto da empresa”, pretendo saber qual a posição que assume no mercado, necessito de ter informação relevante sobre a opinião dos clientes acerca do produto, em comparação com a concorrência. Para medir o conceito “faturação, resultados e *performance*” necessito de obter dados concretos sobre a evolução da faturação desde 2006; o número de colaboradores e de *watercoolers*. O conceito “recursos financeiros disponíveis” é importante para perceber em que áreas houve redução de custos, onde se verificaram os principais cortes e que recursos dispõem atualmente. As “parcerias estratégicas e futuros projetos” é um conceito que nos fornece indicação sobre quais as novas parcerias e aquisições criadas no ambiente de crise.

Na dimensão “organização do trabalho” considere dois conceitos a medir. A “produtividade esperada por cada posto ou pessoa” remete para uma identificação dos objetivos de cada pessoa ou de cada função e as possíveis alterações. As “remunerações

base e variável” são fundamentais para saber se foram registadas alterações nas remunerações dos colaboradores.

Na dimensão “participação individual”, o “nível de turnover” é um conceito a ter em consideração para compreender o comportamento dos colaboradores numa altura de crise. “A perceção do mercado de trabalho” é outro conceito importante no sentido de compreender qual é a reação dos colaboradores perante novas propostas de trabalho.

No que se refere à dimensão “relações socioprofissionais”, as “práticas de gestão” é o conceito que irei utilizar para compreender o estilo de liderança utilizado, o processo de tomada de decisão e o reconhecimento do trabalho realizado pelos colaboradores. O conceito “comunicação” vai-me ajudar a compreender a quantidade de informação que os colaboradores recebem, a chegada a tempo da mesma e a informação que os funcionários possuem sobre a empresa e os novos produtos.

IV.1. Metodologia de investigação

Segundo Yin (1994) o “estudo de caso” é definido tendo como base as características do fenómeno em estudo e um conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos. De acordo com o autor, o estudo de caso é um processo de investigação empírica utilizado para estudar um fenómeno contemporâneo no contexto real em que este ocorre, sendo particularmente adequado quando as fronteiras entre o fenómeno em estudo e o contexto em que ele ocorre não são totalmente evidentes. Os estudos de caso centram-se no fenómeno e no seu contexto, o que implica um largo número de variáveis relevantes.

O método que vou utilizar nesta investigação é o estudo de caso, pois vou centrar-me numa situação específica - uma empresa portuguesa, entidade única e complexa, onde vou recolher os meus dados tendo em conta um determinado tempo. A informação que vou obter diz respeito à situação específica do meu objeto – empresa X. Tendo em consideração a problemática do meu projeto, o estudo de caso é a metodologia de investigação que considero mais adequada, pois pretendo compreender, explorar e descrever uma determinada situação e contexto particular – *Avaliação do contexto de trabalho na Fonte Viva numa situação de crise económica.*

IV.2. Técnicas de recolha de dados/informação

A análise documental e as entrevistas são os métodos de recolha de informação que vou utilizar para operacionalizar a minha investigação qualitativa.

Os dados secundários que vou utilizar são provenientes da análise documental, que é fundamental para obter a caracterização e a evolução da empresa ao longo do tempo. Pretendo recolher dados que facilitem o enquadramento da empresa no tema em questão, como por exemplo: missão, visão, valores, dimensão da empresa e número de colaboradores. Em termos da evolução da empresa, é meu objetivo encontrar dados fiáveis, onde possa caracterizar a evolução da empresa em termos das suas vendas e produtividade. Ainda relativamente aos dados secundários vou recolher pesquisa bibliográfica em livros, internet, artigos científicos, jornais e revistas.

Vou utilizar como fonte secundária de informação um inquérito realizado aos colaboradores da Fonte Viva em 2013. Este inquérito foi-me disponibilizado pela empresa e responderam 71 (69) dos 129 (132), o que corresponde a uma taxa de resposta de 55% (52%). As conclusões são apenas estatísticas e em parêntesis vou mencionar o valor referente ao inquérito no ano de 2012.

Este inquérito foi respondido por 13 (16) Gestores Topo/Gestores Operacionais, que corresponde a 18% (23%) do grupo organizacional; 10 (9) Chefias Intermédias/Técnico, correspondente a 14% (13%); 44 (40) Profissionais Qualificados/Operacionais, que corresponde a 62 % (58%). Houve 4 Não Respostas/Não sei correspondentes a 6% do grupo organizacional, valor igual ao ano de 2012. No que se refere à área de atividade, houve 21 (28) respostas dos colaboradores das Operações/Logística, que corresponde a 30% (41) das áreas de atividade; 29 (18) respostas dos colaboradores do Marketing/Vendas/Apoio a cliente, que corresponde a 41% (26%); 15 (17) respostas de colaboradores da área de suporte, que é correspondente a 21% (25%). Houve 6 Não Respostas/ Não sei que corresponde a 8% (9%).

No que se refere aos dados primários, vou obtê-los através do planeamento e condução de entrevistas. A realização de entrevistas ao topo estratégico é o principal método para identificar mudanças ocorridas na empresa e estratégias desenhadas para ultrapassar dificuldades encontradas, de forma a vencer obstáculos e ir de encontro às expectativas, ou ainda superar essas expectativas, em tempos críticos.

A entrevista semiestruturada vai ao encontro do meu objetivo, pois necessito de criar um guião com determinadas questões a ser respondidas, deixando também alguma liberdade ao entrevistado. Este tipo de entrevista parece-me ser ideal, pois possui um guião com os tópicos para os quais necessito de resposta e dou na mesma alguma liberdade para se expressar, sempre dentro dos tópicos da minha problemática.

IV.3. Seleção da amostra

Na seleção da amostra, não é necessário seguir critérios estatísticos na sua representatividade, pois também não são esses os critérios seguidos para generalizar, a partir de um número reduzido de estudos de caso. Sendo assim, a dimensão da amostra não é relevante, sendo esta decisão dependente do número de casos que pretendemos obter na investigação (referido por Yin, citado por Chambel e Curral, 1995.) Miles e Huberman (citado por Chambel e Curral, 1995) referem que o número de casos não é importante, mas é fundamental uma boa seleção dos casos escolhidos, para que seja possível uma melhor compreensão do fenómeno em causa.

Conforme referem Chambel e Curral (1995) é fundamental selecionar bons informadores, aqueles com mais experiência, vontade e tempo para participar no projeto, não sendo esta decisão relacionada com fatores estatísticos.

Uma análise a toda a população é impraticável, por fatores como o custo e o tempo disponível para a realização do trabalho e também por não ser aquilo que se pretende numa investigação qualitativa. Deste modo, vou realizar a análise tendo em conta uma amostra, ou seja, vou inquirir um número restrito de pessoas, de forma a obter informação pertinente, com uma certa margem de erro.

A amostra que pretendo é formada pelos diretores da empresa Fonte Viva, por serem os indivíduos que me podem dar uma informação mais adequada relativamente ao tema em questão. Esta amostra engloba os diretores da empresa em questão pois seria irrealizável para este projeto a observação de toda a população – diretores de todas as médias empresas portuguesas.

CAPÍTULO V - Envolvente económica Europeia e Portuguesa

De acordo com Bessa (s.d), nos últimos cinquenta anos, há varias tendências de evolução que são fundamentais para compreender aquilo que nós, europeus, designamos de período de crise. Verifica-se uma tendência à unificação dos espaços e a um aparecimento de mercados mundiais, que substituem os mercados locais, segmentados. Existe uma crescente partilha do espaço mundial, com o aumento da circulação de pessoas, ideias e conhecimentos.

Segundo Bessa (s.d), podemos falar assim do fenómeno de mundialização, que ocorre pois é cada vez maior o número de empresas que disputam o mesmo mercado, como potenciais vendedores. Com a mundialização, as empresas estão confrontadas com uma concorrência acrescida e com uma pressão à inovação, num mercado em constante mudança. A competitividade está associada ao conhecimento e informação crescente das economias modernas, pois o mercado competitivo exige um maior conhecimento e inovação nas organizações.

Conforme refere Bessa (s.d), torna-se cada vez mais difícil a uma grande empresa, ou a uma grande organização, serem autossuficientes em termos de produção do conhecimento e dos serviços e manterem uma produção interna do conhecimento com a qualidade e inovação exigidas pelo mercado. Atualmente a competitividade das empresas está dependente da sua integração em redes complexas e da facilidade de acesso que ganham através dessas redes. Uma empresa não pode competir sozinha, são necessárias sinergias e parcerias para que consigam aceder e prestar serviços de qualidade. A mundialização reduz os poderes do Estado e a sua capacidade de intervenção, pois surgem instituições políticas de carácter supranacional, dotadas de poderes crescentes e empresas internacionais cujo poder colide com a capacidade de intervenção do poder político instituído.

De acordo com Carvalho, (citado por Silva e Santana, s.d) as políticas macroeconómicas implementadas a partir do final de 2008, em quase todo o mundo, tiveram na contenção dos impactos mais destrutivos da crise financeira de 2007-2008 sobre a produção e o emprego. O produto caiu em praticamente todo o mundo e em vários países desenvolvidos, sendo que essa queda foi significativa, como nos Estados Unidos e na Alemanha. A recuperação desta crise foi sustentada pela mesma política

macroeconômica que conteve a contração do produto através de políticas fiscais expansionistas (com a exceção alemã), políticas monetárias de sustentação de liquidez, políticas micro económicas de incentivo a setores específicos. Estas políticas contribuíram para acalmar o impacto das tendências naturais de empresas e consumidores de se retrair frente ao desemprego, às incertezas do futuro, ao excessivo endividamento de alguns setores etc.

De acordo com Lourtie (2011), em Portugal há um crescimento reduzido desde 2001. Em 2002, o país entrou numa fase de fraco crescimento económico com a procura interna em abrandamento significativo, sendo que em 2003 o país entrou em recessão, com um crescimento negativo. Entre 2002 e 2008, Portugal registou uma fase de consolidação orçamental e recuperação das condições de crescimento económico. Nesta fase, a produtividade cresceu acima da média da UE. Conforme refere o autor, entre 2006 a 2010, registou-se um crescimento das exportações acima da média da UE, o que é um fator fundamental para reequilibrar a economia portuguesa. A pressão dos mercados financeiros intensificou-se em 2010 e 2011, devido a causas exteriores à sua situação económica interna. O País tinha problemas e desequilíbrios estruturais substanciais.

Portugal depara-se com a existência de uma crise económica e financeira, que ocorre a nível mundial, desde 2008. Há uma crise da dívida pública da Zona Euro, que se consolida numa crise de confiança generalizada, queda da moeda única e nos mercados financeiros em sobressalto. Vive-se desde então uma época de austeridade, em que todos os países foram obrigados a criar planos de estabilidade e crescimento, para um reajuste das finanças públicas. No caso de Portugal, existe uma dívida externa incomportável, que nos levou a recorrer à *Troika* em 2011.

A *Troika* é uma equipa de consultores, analistas e economistas responsáveis pela negociação com os países que solicitam um pedido de resgate financeiro, para consolidar as suas contas públicas. Esta equipa desloca-se aos países e analisa exaustivamente as despesas e receitas dos Estados durante algumas semanas. Após a análise da *Troika* são apresentadas medidas a executar para estabilizar as contas públicas, os prazos e os montantes de dinheiro que serão entregues ao país.

V.1. Análise do mercado de fornecimento das águas

Em Portugal, há um crescimento sustentado, ao longo dos últimos anos, do consumo de água mineral engarrafada e água da nascente engarrafada. O consumo de água mineral natural e de água de nascente *per capita* está nos 93 litros por ano (2010), valores que se encontram abaixo do consumo médio na Europa Ocidental, que são superiores a 100 litros por ano, como ocorre em Itália, França, Espanha, na Alemanha, na Bélgica, na Hungria e Grécia. (ver anexo B – gráfico: consumo de água mineral natural e de água de nascente *per capita*).

CAPÍTULO VI- Revisão da literatura:

Contexto de crise económica nas empresas

A análise da crise económica nas empresas atualmente é fundamental nesta investigação. Tendo em consideração o tema do trabalho e visto o meu objetivo estar relacionado com o contexto de trabalho da empresa em questão, numa situação de crise financeira, torna-se fundamental uma revisão da literatura que englobe estas questões, tendo em consideração a problemática do projeto: *como reage e atua a empresa X e os seus colaboradores em situações de crise?*

No que diz respeito às estratégias e soluções das empresas para enfrentar as crises, Spielman e Ross (s.d) afirmam que há questões fundamentais que têm de ser respondidas no sentido de encontrar soluções nas empresas, em situações desfavoráveis. Saber de que modo a crise está a afetar o setor da empresa em questão, qual o posicionamento estratégico da organização e os recursos financeiros que a empresa pode utilizar são algumas dessas questões. A posição financeira é um recurso fundamental para ultrapassar a crise, pois se a empresa tiver recursos financeiros, tem mais possibilidades de encontrar soluções para o problema. O grau de endividamento da empresa e a comparação desses números com empresas concorrentes são dados essenciais para saber quais os recursos disponíveis na organização.

Spielman e Ross (s.d) referem que o impacto da crise na sua indústria, o posicionamento estratégico da empresa e a sua posição financeira são fundamentais para a elaboração de um plano de ação adequado à empresa. Segundo os autores, são necessários instrumentos de gestão para a execução de planos de ação, tendo em conta o contexto de cada empresa, que podem ser incluídos em 4 grupos estratégicos. O primeiro está relacionado com a redução de custos, ou seja, saber se a empresa dispõe de recursos financeiros suficientes para atravessar a crise. Para reduzir custos é necessário uma otimização de custos administrativos e de outros custos adicionais. O segundo está relacionado com o aumento de receitas e margens, através de uma maior rapidez na força de vendas. O terceiro prende-se com a utilização de recursos para ganhar shares nas atividades core. Por último, a

criação de parcerias e aquisições, com o intuito de consolidar e melhorar a posição no mercado.

Podemos então concluir que a redução de custos, a rapidez da força de vendas, a utilização de recursos nas principais atividades e a aquisição de parcerias são aspetos imprescindíveis a ter em consideração na elaboração de um plano de ação para enfrentar a crise.

VI.1. Papel do gestor no contexto de crise económica

Saber qual o perfil adequado do gestor de empresas em contexto de crise económica é outra das questões a que tenciono responder. A crescente mudança nos mercados, o aumento da utilização das tecnologias, a diversificação de produtos e serviços tornam cada vez mais complexa a gestão de empresas. Num contexto de crise mundial e de novas formas de gestão do trabalho nas organizações, são necessários administradores de empresas que tenham uma visão abrangente e que estejam aptos a mudanças. Especializações e conhecimentos específicos são importantes para aumentar o seu conhecimento na sua atividade, não só em alturas de crise.

Segundo Fresman, (citado por Santana e Silva, s.d) os administradores necessitam agora de competir globalmente, aumentar a produtividade das suas empresas, apostando na educação formal e na prática contínua. Drucker (citado por Santana e Silva, s.d) afirma que o administrador é o elemento dinâmico e fundamental numa empresa e numa economia competitiva e é responsável pelo marketing, recursos humanos e finanças. De acordo com Chiavenato, (citado por Santana e Silva, s.d) os administradores são criadores de negócios e são focados em obter os melhores resultados de negócios. O bom desempenho do administrador vai depender da sua formação, no entanto para Drucker (citado por Santana e Silva, s.d) a economia é muito competitiva e sofre constantes alterações, portanto o conhecimento está a tornar-se obsoleto.

De acordo com a perspetiva de Saviani, (citado por Santana e Silva, s.d) podemos entender o tema educação de duas formas diferentes, em que numa delas não se verifica qualquer relação entre estas áreas e a outra, em que a educação contribui para o desenvolvimento económico pois qualifica os trabalhadores. Para

Saviani, (citado por Silva e Santana, s.d) é necessário uma qualificação ao longo da vida, para acompanhar o crescimento da tecnologia e das atividades que lhes estão inerentes. As organizações pretendem colaboradores que sejam diferentes das tendências de empregabilidade – colaboradores multifuncionais. Atualmente, o administrador “*deve ser um cidadão global, visionário, autêntico, corajoso*”. (Hesselbein, citado por Silva e Santana, s.d) alguém criativo, corajoso e empreendedor, com um nível de qualificação diferenciado.

É fundamental e principalmente num ambiente de crise económica mundial que os administradores consigam atuar num panorama versátil, em constante atualização e cada vez mais competitivo. Queiroga (citado por Silva e Santana, s.d) refere que o administrador deve ser capaz de atuar em funções de direção e coordenação nos diferentes níveis administrativos, e desenvolver novas tecnologias para competir e acompanhar a sociedade atual, de forma a responder às necessidades concretas do mercado.

De acordo com Carvalho, (citado por Silva e Santana, s.d) o atual administrador deverá saber quais os conhecimentos e capacidades exigidas pelo mercado. Tomar decisões num curto espaço de tempo de forma rápida, inovadora e assertiva são condições fulcrais. Para isso, é necessário uma busca contínua de conhecimento por parte do administrador, para que se encontrem melhores soluções de mercado e seja possível traçar planos de negócio. O administrador com o perfil ideal deve incluir conhecimentos, valores, habilidades e atitudes que resultam de uma qualificação diferenciada e da vida em sociedade.

O administrador deve planejar, organizar, dirigir e controlar esforços em todas as áreas da organização, de modo a atingir os objetivos desejados, principalmente num contexto de crise económica. De acordo com os gestores, são necessários administradores com as seguintes características: criatividade, inovação dos processos, honestidade, facilidade de raciocínio, empreendedorismo, eficiência, facilidade no relacionamento em equipa, carácter, formação técnico-acadêmica e bom relacionamento com as pessoas. As empresas, para sobreviverem em época de crise precisam cortar custos, nomeadamente na área de pessoal com cortes no

quadro efetivo da empresa e a interrupção de contratações para preenchimento de vagas.

De acordo com Zarifian (citado por Silva e Santana, s.d) os administradores têm uma visão ampla de mercado, que lhe dá rapidez na tomada de decisões. Os gestores das empresas devem ser pessoas dinâmicas com uma formação especializada e contínua, com conhecimento técnico e alargado de todas as áreas da empresa.

Ferreira *et al* (2011) concluem que de acordo com as revisões de estudos sobre a liderança, existe uma fraca correlação entre os traços do líder e a liderança, o que significa que estas características assumem uma função facilitadora, mas não predominante no exercício da liderança. Os autores referem que estes traços são exigidos na função de liderança, mas não são razão suficiente para explicar os diferentes desempenhos dos líderes nos seus desempenhos. Esta questão permitiu o desenvolvimento de novas abordagens sobre esta situação.

Por exemplo, Likert (citado por Ferreira *et al*, 2011) considerou quatro estilos de liderança. O estilo autoritário, que se caracteriza pela não confiança nos liderados, pouca interação e centralização das decisões e o estilo democrático, caracterizado pela confiança total nos colaboradores, participação nos processos decisórios e elevado fluxo de informação. Entre estes dois polos opostos, existem mais dois estilos, caracterizados por graus intermédios, como podemos observar no quadro em anexo (anexo F - “Modelo de contínuo de liderança de *Likert*”).

A questão da liderança será abordada também relativamente aos líderes da Fonte Viva, pois este é um dos aspetos fundamentais a ter em consideração quando falamos de uma empresa em tempos de crise e nas estratégias e acontecimentos que ocorreram devido às consequências deste panorama economicamente instável que se vive no país.

VI.2. Sucesso nas empresas num contexto de crise económica

Peterson e Seligman (citado por Cunha *et al*, 2008) elaboraram uma pesquisa que teve como objetivo a comparação das forças de caráter antes e depois do 11 de Setembro e concluíram que sete dessas forças se tornaram mais ativas: gratidão,

liderança, amor, espiritualidade, espírito de equipa, esperança e bondade. Os autores concluíram que as crises são alturas em que emerge o que de melhor há nos indivíduos.

Clair e Dufresne (citado por Cunha *et al*, 2008) publicaram o artigo – “*Changing poison into the medicine: How companies can experience positive transformation from a crisis*” na revista *Organizational Dynamics*.” Neste artigo, os autores referem algumas empresas que utilizaram as crises como forma de melhorarem determinadas práticas, e tornarem-se empresas melhores. *Denny’s Corporation* foi um destes exemplos, que se tornou uma empresa reconhecida pelo respeito às minorias, após ter sido julgada por casos de racismo. *Beth Israel Deaconess (BID) Hospital*, após ter tido um caso de fracasso grave com um parto, passou por um processo de mudança cultural e foi reconhecido pelo foco na segurança dos clientes. Estas e outras organizações são exemplos onde a “híper-resiliência”, permitiu ultrapassar as crises e criar novas práticas de gestão, mais eficazes que as anteriores.

Como exemplo dessas mudanças são as ações das empresas citadas anteriormente. No que diz respeito ao primeiro aspeto, centrado na importância redobrada dada aos *stakeholders*, a *Shell* é exemplo disso, pois após a crise de 1950, passou a desenvolver relações com *stakeholders* que até aí tinham sido ignorados, como ONGs e governos. Quanto à reformulação da missão, valores e objetivos, a *Denny’s* após ter sido processada por discriminação racial, centrou-se numa política fundada no respeito pelas minorias. A perspicácia para lidar com problemas organizacionais, pode ser exemplificada por organizações como a *Nike*, que se aperceberam das suas fragilidades e começaram a agir em conformidade com o exigido, após passarem por crises graves. Quanto à liderança de mercado e de “opinião”, são exemplos alguns hospitais onde ocorreram erros graves, tornaram-se depois líderes em matéria de redução de erros médicos. A renovação das estruturas organizacionais e a compreensão reforçada da vida organizacional levou também algumas empresas a inovarem os seus métodos de trabalho e dar uma atenção redobrada às questões humanas e sociais.

Os autores argumentam que a explicação para tal fenómeno é explicada por seis aspetos que ocorrem após a crise. Essas mudanças centram-se numa maior importância dada às relações com os *stakeholders*; mudança da missão, valores e objetivos da organização; uma maior perspicácia para resolver as vulnerabilidades organizacionais;

liderança de mercado e de “opinião”; renovação das estruturas organizacionais e uma melhor compreensão da vida organizacional.

Neste projeto pretendo obter informação acerca da realidade da Fonte Viva neste aspeto, ou seja, saber se foi uma empresa onde os efeitos da crise económica trouxeram benefícios para a empresa e para os colaboradores, como nestes casos, ou se a empresa foi prejudicada pelos efeitos da crise. Saber se a empresa alterou a forma de trabalhar, se houve mudanças em termos dos seus principais objetivos, se houve uma renovação da estrutura organizacional e uma atenção redobrada às relações com os *stakeholders* são algumas das questões às quais tenciono responder, tendo em conta a temática da *mudança e sucesso nas empresas em tempos de crise*.

VI.3. Mudança organizacional - Necessária em situações de crise?

A mudança organizacional é vista como uma forma de ação adaptativa, (referido por Nadler e Tushman, citado por Neves, 2010) pois os esforços de sobrevivência das organizações num contexto de competição global criaram a necessidade de mudança. A questão que aqui se coloca e que é fundamental tendo em conta a problemática do meu trabalho, é saber se as organizações são capazes de mudar quando é necessário, mais especificamente num contexto de crise. Há autores que afirmam a maleabilidade e adaptabilidade das organizações quando as condições se modificam (ex: Thompson, citado por Neves, 2010), enquanto outros afirmam que há organizações onde a mudança é difícil e arriscada (ex: Hannan e Freeman, citado por Neves, 2010).

Neves (2010) conclui assim que estas perspetivas são complementares, pois a mudança organizacional pode ter consequências adaptativas ou disruptivas para a organização e colaboradores.

Neves (2010) refere que quando o processo de mudança fracassa traz resultados negativos como o aumento da taxa de abandono, dos níveis de *stress* e uma diminuição da produtividade. O autor conclui também que neste processo de mudança começou a ser dada uma maior importância ao fator humano, mais especificamente às reações dos colaboradores e ao papel dos líderes na organização. O papel da liderança na mudança organizacional é fundamental, pois são estes que iniciam e incentivam a mudança e lhe dão significado. Posto isto, é necessário que exista uma comunicação eficaz dos gestores quanto à necessidade e princípios da mudança, pois esta justificação da

urgência em mudar cria sentimentos de eficácia e define a função de cada colaborador neste processo (referido por Young e Post, citado por Neves, 2010). O autor sublinha ainda a importância do papel central das chefias diretas nos processos de mudança, visto estes serem os representantes da organização, das normas e valores da organização para os colaboradores.

As organizações que conseguem lidar melhor com os desafios da mudança são aquelas que antecipam as mudanças e promovem relações de confiança, pois em qualquer processo de mudança, a confiança é fundamental, acima de tudo em situações de crise. A confiança e a predisposição para a mudança assumem uma fé implícita nos órgãos de gestão e incluem uma predisposição para correr riscos (referido por Chawla e Kelloway, citado por Neves, 2010). Podemos concluir que elevados níveis de confiança favorecem a aceitação e o sucesso do processo de mudança, pois o êxito de iniciativas estratégicas como a melhoria dos padrões de qualidade, serviço a clientes, parcerias estratégicas e desenvolvimento de novos produtos está dependente da confiança estabelecida na organização (referido por Sheppard, citado por Neves, 2010).

De acordo com Ferreira *et al* (2011), há quatro tipos de mudança organizacional. A *incremental*, em que se realizam mudanças planeadas de acordo com o processo de atualização das organizações; a *transformacional*, em que são feitas mudanças relevantes nos processos de gestão, estruturação e conceção do trabalho conforme um plano realizado; a *evolucionária*, o crescimento da empresa exige mudanças não planeadas e por fim, a *revolucionária*, quando a organização é obrigada a fazer mudanças profundas na estrutura e no funcionamento global da empresa. Independentemente da vontade dos gestores há mudanças que têm de ser realizadas, devido a fatores internos e externos que interferem e pressionam a organização.

Conforme citam Ferreira *et al* (2011), a comunicação é fundamental no sentido em que pode conduzir a uma melhor compreensão dos objetivos da mudança e das suas consequências para a organização e para os colaboradores. A comunicação pode ter um efeito positivo na redução da resistência à mudança, se houver uma participação dos colaboradores afetados.

A reação dos colaboradores e o papel dos líderes na organização são aspetos fundamentais a ter em consideração na análise do contexto de trabalho da Fonte Viva. A forma como é feita a comunicação na empresa é também importante para a

compreensão desta temática, principalmente num ambiente de crise, o que exige uma comunicação eficaz a todos os colaboradores, que os incentive à mudança para um bem coletivo.

VI.4. Medidas do comportamento organizacional

Num contexto de intervenção profissional, neste caso tendo em conta o contexto de crise económica, que requer uma rápida intervenção organizacional, torna-se fundamental identificar e analisar as representações dos indivíduos relativamente ao contexto de trabalho, para a adoção de mudanças que promovam uma melhoria das condições organizacionais como o bem-estar no trabalho ou a eficácia dos processos produtivos. Tendo como base a Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT) que se apoia no conceito de Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS), e a sua importância para analisar condições de trabalho criei um modelo de análise baseado em alguns fundamentos desta escala e conceito teórico.

De acordo com Ferreira e Mendes (citado por Siqueira, 2008) um CPBS expressa “(...) o locus material, organizacional e social onde se opera a atividade de trabalho e as estratégias individual e coletiva de mediação, utilizadas pelos trabalhadores na interação com a realidade de trabalho.” O contexto de bens e serviços (CPBS) é formado por três dimensões interdependentes que constituem os fundamentos teóricos para a definição dos fatores da Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT) como podemos observar no anexo K.

As dimensões analíticas presentes no referido quadro vão fornecer bases para a análise da avaliação do contexto de trabalho na empresa em questão, enquanto estratégias de mediação individual ou coletiva na gestão das exigências presentes no contexto de trabalho, a Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT) capta as representações (Weill-Fassina *et al* citado por Siqueira, 2008) que os indivíduos têm do seu contexto de trabalho tendo por base três dimensões analíticas interdependentes: condições de trabalho, organização do trabalho e relações socioprofissionais de trabalho.

Vou utilizar as dimensões presentes neste quadro como base para o meu modelo de análise, tendo em consideração a definição de cada uma delas e os seus componentes,

no entanto com as alterações necessárias para uma compreensão adequada da minha problemática em estudo.

CAPÍTULO VIII - Análise dos dados

Chambel e Curral (1995) consideram que neste processo de análise de dados há três aspetos a ter em consideração: a redução dos dados, em que se reduz o universo tendo em conta as conceções teóricas, as questões de investigação, os casos, as entrevistas, as notas de campo e outros dados relevantes; a exposição dos dados, onde a informação é organizada com o intuito de extrair conclusões relevantes, o que inclui sumários estruturados, resumos, diagramas e matrizes de textos e por último a conclusão e verificação, em que se criam estratégias de comparação e se realçam os principais padrões. Nesta etapa, os dados são agrupados e interpretados utilizando-se técnicas como o confronto dos resultados com os respondentes.

De acordo com Yin (1994), para analisar um caso podemos seguir uma estratégia de comparação de padrões, ou seja, comparamos um padrão empírico com o que tínhamos previsto teoricamente. Outra das estratégias utilizadas consiste numa construção da explicação, isto é, analisamos um caso através da sua explicação, que resulta dos seguintes passos: *“elaboração de um conjunto de proposições teóricas sobre o assunto; comparação dos dados de um caso inicial com essas proposições; revisão das proposições iniciais; comparação com outros detalhes do caso depois da revisão; nova revisão das proposições; comparação das proposições revistas com os fatos de um segundo, terceiro ou mais casos; repetição do processo tantas vezes quantas necessárias”*.

Numa tentativa de aprofundar as questões do projeto da melhor forma possível, tentei recolher o máximo de informação relevante, e para isso analisei as notícias (notícias de jornais e revistas) que estão disponíveis no *site* da Fonte Viva e que respondem ao meu objetivo principal.

Sendo assim, podemos verificar que de acordo com o anexo C –“Evolução Performance”, o número de colaboradores da Fonte Viva em 2010 era 135 e havia 30 300 máquinas instaladas. A faturação diminuiu de 2009 para 2010 de 8,5 milhões para 8,3 milhões. Em Espanha, em 2010 havia 200 colaboradores e 45 450 máquinas de água. A faturação também diminuiu, de 15 milhões para 14, 7 milhões. No total, neste ano temos 335 colaboradores, 75 750 máquinas instaladas e uma faturação que em 2009 era de 23,5 milhões e em 2010 de 23 milhões.

De acordo com o anexo D – “quota de mercado”, podemos constatar que a *Nestlé Waters* assume a liderança do mercado de fornecimento das águas, com 60% de quota de mercado, enquanto a *Fonte Viva* têm 30% de quota de mercado, e os restantes 10% correspondem a outras marcas.

Ao observar o anexo E – “faturação e resultados (evolução)” podemos verificar que em 2006, a faturação da *Fonte Viva* em Portugal era de 874 milhares de euros, descendo abruptamente para 473 milhares de euros em 2007. No ano de 2008 continuou a descer, sendo de 102 milhares de euros. Em 2009, podemos constatar um aumento, pois a faturação foi de 8 500 milhares de euros e em 2010 foi de 8 330 milhares de euros. Em Portugal, os resultados foram de 650 milhares de euros em 2006, descendo até aos 40 milhares de euros em 2008.

Em Espanha, a faturação, contrariamente ao que aconteceu em Portugal aumentou de 1 940 milhares de euros em 2006 para 3 428 no ano de 2008. Em 2009, a faturação foi de 15 000 milhares de euros, passando para 14 700 milhares de euros em 2010. Os resultados em Espanha foram de 15 milhares de euros em 2006; 56 em 2007 e 146 em 2008.

Em 2006, no Diário de Notícias “*Acquajet aposta no mercado doméstico das águas*” (ver anexo Q). O grupo *Acquajet*, distribuidor de água através de refrigeradores, que opera com a *Fonte Viva* vai apostar no mercado doméstico e regista um crescimento de 30% em 2005, no entanto este ano os valores devem ser mais baixos. A *Acquajet* tem apenas 10% de clientes no mercado residencial, mas prevê-se um aumento nos próximos anos em Portugal deste segmento, refere Miguel Ribeiro Ferreira, Presidente do Grupo. A empresa ocupa o segundo lugar em Espanha e em Portugal, na competição com a *Nestlé*, que se encontra na liderança em Portugal. Em Espanha é a *Danone* que assume a liderança no mercado. No entanto, a *Acquajet* cresceu e passou de 9 para 17,5 milhões de euros em vendas. A aquisição da *Dima* (empresa de madeira) foi uma aquisição recente que lhes permitiu controlar 90% do mercado, refere o empresário Miguel Ribeiro Ferreira.

“*Fonte Viva faz parceria com Águas do Luso*” é notícia em 2007 no Seminário Económico (ver anexo R). Neste ano, a empresa angariou 10 mil novos clientes, faturou 8,5 milhões de euros e fez uma parceria com a *Sociedade Águas do Luso*, um

investimento à volta dos 500 mil euros. Com esta parceria, a empresa ganha vantagens numa economia de escala e otimiza recursos. O objetivo da empresa foi crescer no mercado residencial, para isso garantem serviços especiais (que não dão às empresas), como por exemplo entregas ao domicílio durante a noite e fins-de-semana. Outro dos objetivos era ultrapassar a *Nestlé Waters*, que detinha a quota de mercado.

“*Essência de um empreendedor*” é notícia no Jornal de Negócios em 2007 (ver anexo S). Miguel Ribeiro Ferreira, Presidente do Grupo, estudou Marketing e fez um MBA em “management” em Londres, “*o seu sonho era abrir um negócio próprio*”. Investiu 50 mil euros, e foi ele que começou a carregar os garrações de água na sua carrinha. Importou 50 máquinas, fundou a *Bebágua* e começou a sua venda por Portugal. No ano de 1998 comprou a empresa que fazia o engarrafamento e apenas em dois anos a *Bebágua* era a maior empresa de Portugal. Mais tarde, teve uma oferta do gigante asiático *Watson Water Holding*, que o levou a vender a empresa por uma quantia bastante elevada. A Nestlé adquiriu a *Bebágua* e a *Selda* e fundiu as duas. Miguel Ribeiro Ferreira não quis desistir do negócio e foi para Sevilha, e em dois anos criou a maior empresa de Espanha: a *Acquajet* e hoje cobrem as principais cidades de Espanha.

“*Máquinas de água aquecem*” é notícia no Expresso em 2008 (ver anexo T). De acordo com um estudo da consultora *Zenith International* sobre o mercado *HOD – Home and Office Delivery*, o mercado das águas vai continuar a crescer em Portugal, a uma média anual de 12% e o mercado valerá 42 milhões de euros daqui a 3 anos. Como já foi citado anteriormente, a empresa pretende aproveitar este crescimento para fazer face à *Nestlé Waters*, que assume a liderança no mercado. A empresa reforça a aposta no mercado residencial para conseguir este objetivo. A Caixa Geral de Depósitos foi um cliente muito importante conquistado neste ano pela empresa. A diversificação dos produtos é outra das estratégias. A empresa fez parceria com a Nicola e com a marca italiana *Ecaffè*, esperando alcançar também o mercado dos sumos e néctares nos próximos anos.

Em Julho de 2008 “*líderes precoces*” é notícia na revista exame (ver anexo U). Miguel Ribeiro Ferreira, Presidente do grupo *Acquajet* refere que conhece o nome de quase todos os colaboradores da sua empresa, “*a equipa é a razão do meu sucesso*”.

Neste ano, o grupo *Acquajet* era líder ibérico, com 23% do mercado, 520 trabalhadores, cerca de 80 mil máquinas e uma faturação a rondar os 26 milhões de euros.

“*Fonte Viva alarga oferta de conveniência*” conforme refere o Diretor Comercial da Fonte Viva, Miguel Caldeira Cabral, no *Marketeer*, em 2010 (ver anexo V). O Diretor Comercial faz referência ao novo produto – *Twist* (distribuição de snacks) – direcionado para as PME. O objetivo deste produto é chegar a todas as cidades de Portugal e Espanha, e também às cidades da Europa e do Leste, onde já possuem acordos de distribuição (Irlanda, França, Alemanha, Espanha, Itália, Croácia, Holanda, Bélgica e Suíça.) O *Twist* é um produto inovador, diferente e atrativo, que pretende criar valor para os clientes e alargar a oferta de produtos complementares à água e ao café.

“*Fonte Viva tem um novo diretor*” é citado no *Hipersuper* a 29 de Novembro de 2010 (ver anexo W). Gonçalo Tremoceiro é o novo diretor-geral do grupo Fonte Viva, licenciado em Organização e Gestão de Empresas e Pós-Graduado em Marketing, pelo ISCTE, tendo ainda um MBA pela Universidade Católica/Universidade Nova. Gonçalo Tremoceiro iniciou a sua carreira na *L’Óreal*, como gestor de Produto, passando pela empresa Sumol como gestor de Marca e *National Account Manager*.

“*Fonte Viva parceria com Sumol + Compal*” como é citado no *Hipersuper* a 12 de Julho de 2011 (ver anexo X). Neste ano, a Fonte Viva cria uma parceria com esta marca que lhe permite a comercialização de sumos e néctares Compal e bebidas de fruta sem gás B, o que lhe permite um reforço dos seus produtos no mercado empresarial e doméstico. De acordo com a Direção de Marketing da Fonte Viva, uma das estratégias de Marketing da empresa continua a ser a aposta em marcas portuguesas de qualidade no sentido de reforçar a oferta na distribuição *Home and Office Delivery*.

Fonte Viva é notícia no *Jornal Sol* em 2013 - “*Fonte de negócios*” – onde se reconhece a empresa como líder ibérica e quarta maior da Europa na distribuição das águas (ver anexo Y). Após a conquista do mercado empresarial, a empresa associou-se a um grupo israelita e pretende agora ganhar clientes com o novo produto – uma máquina purificadora de água para a bancada da cozinha. “*Portugal é o país da Europa com maior penetração per capita de watercoolers. É o dobro da média europeia*”. Com a chegada da crise, em 2010, a faturação caiu 9% e a empresa teve de rever estratégias: criou uma parceria com a Nicola para distribuição de máquinas e cápsulas de café e incluiu purificadores de água e *twists* no seu portfólio.

“Temos vindo a recuperar e este ano já vamos voltar à faturação pré-crise (...) em 2005 faturávamos 4 milhões de euros, tínhamos cerca de 15 mil máquinas *watercoolers* instaladas e 30 empregados. Em quatro anos, duplicámos. Chega-se às 30 mil máquinas em Portugal, fatura-se 8 milhões de euros em 2009. (...) Temos um parque de 75 mil máquinas e somos líderes ibéricos em faturação e número de máquinas”.

“*Fonte Viva compra Simple Fruit*” é notícia no Diário Económico este ano (ver anexo Z). A Fonte Viva reforça a diversidade dos seus produtos com a compra da *Simple Fruit*, que distribui fruta fresca nos escritórios. De acordo com o diretor-geral da Fonte Viva, Gonçalo Tremoceiro, esta compra foi feita com o intuito de “combater a sazonalidade” que afeta o negócio dos garrafões de água em Portugal. Com esta aquisição, Gonçalo Tremoceiro prevê uma duplicação das vendas da *Simple Fruit* nos próximos dois anos para um milhão de euros e garante também que os 8 colaboradores da *Simple Fruit* na área da preparação e distribuição da fruta serão mantidos.

VII.1. Grelha de análise de conteúdo

Após a análise da informação recolhida através das entrevistas; dos anúncios em jornais e revistas; do questionário realizado aos colaboradores e de outras fontes de informação procedi à elaboração de uma grelha de análise de conteúdo, para uma melhor compreensão dos objetivos do trabalho e das respostas encontradas. Esta grelha foi elaborada tendo também em consideração o modelo de análise que criei para este projeto.

O *contexto da empresa* é o primeiro tema a considerar nesta grelha (ver anexo P - Grelha de análise de conteúdo da informação recolhida). As categorias escolhidas para caracterizar este tema foram: *posicionamento estratégico (quota de mercado); faturação, resultados e performance; recursos financeiros disponíveis e parcerias estratégicas*. Para o *posicionamento estratégico* escolhi as subcategorias: *qualidade da água e concorrência*, de forma a explicitar melhor a categoria em análise. Como indicador destas subcategorias extrai um excerto da entrevista, em que nos é dada a informação necessária: “A *Nestlé Water* e a *Fonte Viva* são as duas referências no mercado, a diferença é que a nossa água é *Vitalis*, que é a segunda melhor marca de água em Portugal e a água da nossa concorrência é da fonte dos sobreiros (...)” No que diz respeito à *qualidade da água*, como unidade de contexto podemos constatar que a Fonte

Viva faz parceria com a Sociedade Águas do Luso.² Como unidade de contexto da subcategoria *concorrência* e com o intuito de compreender o fenómeno da concorrência no mercado das águas, podemos afirmar que a *Nestlé Waters* assume a liderança: 60% corresponde à Nestlé, 30% à Fonte Viva e os restantes 10% a outras marcas.

Faturação, resultados e performance é outra das categorias a considerar relativamente ao tema *contexto da empresa*. A *evolução da faturação*, o *número de colaboradores* e o *número de watercoolers* são as subcategorias escolhidas para caracterizar a categoria em questão. Podemos concluir quanto ao número de colaboradores, que houve uma diminuição que rondou os 12%. No que diz respeito ao número de garrações de água Fonte Viva, podemos observar quase uma duplicação do número de máquinas em 4 anos, pois em 2005 havia 15 000 máquinas em Portugal e atualmente existem 30 000 máquinas. No total, existem 100 000 máquinas em Portugal; 60 000 pertencentes à *Nestlé Waters*, 30 000 à Fonte Viva e as restantes às outras marcas. Em Portugal, em 2006, a faturação foi de 874 milhares de euros, descendo para 473 milhares de euros e para 102 milhares de euros. Em 2009 aumentou para 8 500 milhares de euros e em 2010 foi de 8 330 milhares de euros. Em Espanha, no ano de 2006, a faturação foi de 1 940 milhares de euros, aumentando para 3 428 em 2008. Em 2009, aumentou para 15 000 milhares de euros e em 2010 foi de 14 700 milhares de euros.

Recursos financeiros disponíveis são uma categoria fundamental a analisar para compreender quais os aspetos em que houve redução de custos na empresa. Podemos concluir que houve uma redução do número de colaboradores, como já foi referido, uma redução de custos externos, com os fornecedores, etc... A introdução da fatura eletrónica foi também uma forma de diminuir custos. As *parcerias estratégicas* é outra categoria fundamental com o intuito de saber quais as aquisições/novos produtos futuros projetos da Fonte Viva. Através da informação recolhida podemos concluir que houve diversas aquisições e parcerias criadas, nomeadamente com a Sociedade Águas do Luso; *Ecaffé*; *Nicola* e *Sumol/Compal*. A Caixa Geral de Depósitos foi um cliente de

² A *Água Mineral Natural de Luso* é um recurso de exceção. Nasce a 28°C de temperatura na povoação de Luso. Tem origem na água da chuva infiltrada na Serra do Buçaco, em rochas formadas, quase exclusivamente, por quartzo, designadas *quartzitos*. A topografia cimeira dos *quartzitos* permite-lhes beneficiar de elevada pluviosidade orográfica.

peso conquistado pela empresa no ano de 2008. Em 2010, a Fonte Viva criou um novo produto – o *Twist* (máquina de venda automática de snacks) e introduziu purificadores de água. A última parceria foi em Abril deste ano, em que a Fonte Viva compra a *Simple Fruit*.

Quanto ao tema *Organização do Trabalho*, escolhi duas categorias, em que a primeira - *produtividade esperada por cada posto ou pessoa/condições de trabalho* diz respeito aos *objetivos a realizar por cada função – alterações nos objetivos e Consequências*. Podemos concluir que a empresa estava a criar um novo plano de organização das rotas dos colaboradores que “visitam” empresas e clientes individuais, com o objetivo de reduzir custos – distribuição com mais visitas mas com menos colaboradores. Existe aqui uma mudança ao nível das funções e dos objetivos dos colaboradores, que inclui uma diminuição do grau de liberdade destes. A *remuneração base e variável* é a outra categoria correspondente ao tema *organização do trabalho*. Na Fonte Viva, não houve aumento do salário base, mas sim da remuneração base, pois a empresa paga conforme o desempenho do colaborador – introdução de avaliação de desempenho.

A *participação individual* é outro dos temas que escolhi para compreender o nível de turnover e a perceção do mercado de trabalho por parte dos colaboradores. Quanto ao nível de turnover, podemos concluir que a rotatividade é baixa, havendo mesmo casos de colaboradores que saíram da empresa e voltaram a entrar. Quanto à perceção do mercado de trabalho, tendo em conta o questionário realizado aos colaboradores em 2013, podemos constatar que perante uma nova proposta de trabalho: com as mesmas condições: 85% ficaria na empresa, 15% - Não ficaria na empresa e com condições > 20%, 45% ficaria na empresa e 55% - Não ficaria na empresa.

Para o último tema – *relações socioprofissionais* – escolhi duas categorias para a sua caracterização: *práticas de gestão e comunicação*. Quanto às práticas de gestão, representadas pelo *estilo de liderança* exercido na empresa, *processo de tomada de decisão* e *disponibilidade e recetividade da chefia*. Podemos concluir, e tendo em consideração o questionário realizado aos colaboradores em 2013, que numa escala de 1 (pior) e 5 (melhor), o estilo de liderança, o processo de tomada de decisão, a recetividade da chefia a opiniões e relacionamento com a chefia é considerado bom (nível 4). A disponibilidade da chefia para ouvir está quase no nível 5 (melhor). Quanto

à *comunicação*, podemos constatar que tanto os colaboradores como os diretores assumem que esta é adequada e que os colaboradores estavam incluídos no processo de reestruturação da empresa, o que é fundamental para um bom clima organizacional.

VII.2. Resposta às questões de investigação

Após a elaboração de uma grelha de análise de conteúdo relativa à informação recolhida através de diversas fontes, podemos responder às questões de investigação, criadas no início do projeto, que nos permitirão chegar ao foco da problemática em estudo e à resposta à questão de partida da investigação:

Como reage e atua a empresa X e os seus colaboradores em situações de crise?

Questão 1: Quais as estratégias de intervenção individuais na gestão das exigências presentes no contexto de trabalho, perante a crise?

Perante esta questão, e tendo em conta a informação recolhida, podemos observar que perante as exigências presentes no contexto de trabalho na Fonte Viva, os colaboradores apresentam um nível reduzido de *turnover* e uma confiança na empresa e no seu emprego. O baixo nível de turnover é comprovado pela baixa rotatividade dos colaboradores na empresa e existe confiança na empresa/emprego, pois existem vários casos de pessoas que saíram da empresa e voltaram a entrar, direcionando-nos este fato para uma situação de estabilidade no emprego. Podemos ainda acrescentar, segundo o questionário realizado aos colaboradores (2013) que perante novas propostas de trabalho, apenas quando as condições são > 20% é que 55% sairia da empresa, sendo que ainda 45% permaneceria na mesma.

Questão 2: Quais as estratégias de intervenção da empresa na gestão das exigências presentes no contexto de trabalho, perante a crise?

Perante as exigências presentes no contexto de trabalho em situação de crise económica, a empresa optou por estratégias de intervenção, no sentido de conseguir ultrapassar as principais dificuldades que se colocaram. Houve uma redução de 12% dos colaboradores; redução de custos externos; introdução fatura eletrónica; criação de novas parcerias e aquisição de novos clientes; foco nos produtos mais rentáveis; aumento da remuneração variável (introdução da avaliação de desempenho) e a

introdução de uma empresa de consultoria teve como objetivo reestruturar e renovar os processos, criando novas formas de trabalho na empresa.

De acordo com Spielman e Ross (s.d), como já foi referido na revisão da literatura, são necessários instrumentos de gestão para a execução de planos de ação, que podem ser incluídos em 4 grupos estratégicos: redução de custos, relacionada com a disponibilidade de recursos financeiros que a empresa possui; a rapidez na força de vendas; a utilização dos recursos para os produtos mais rentáveis e a criação de parcerias. Podemos assim concluir que as estratégias de intervenção utilizadas pela Fonte Viva estão fortemente relacionadas com estes 4 instrumentos de gestão necessários para um plano de ação perante a crise económica.

De acordo com Clair e Dufresne (citado por Cunha *et al*, 2008) após a crise há aspetos que ganham mais importância e que também ocorreram na Fonte Viva, que são: as relações com os *stakeholders*; a perspicácia para resolver as vulnerabilidades organizacionais; renovação das estruturas organizacionais e uma melhor compreensão da vida organizacional.

Questão 3: Como está organizado o trabalho na organização em termos de funções, objetivos por posto ou indivíduo, turnos, rotatividade e prazos de trabalho? Quais as alterações/melhorias a este nível no sentido de lidar com a crise?

Podemos constatar que houve uma alteração nos objetivos de cada indivíduo e função, pois a empresa está a criar um projeto para alteração do plano de rotas dos colaboradores, que tem como finalidade a utilização de um menor número de colaboradores, mas que sejam realizadas um maior número de “visitas”. Existe neste projeto uma alteração dos objetivos de trabalho do colaborador, em que lhe é dado um plano de rota, com horários a cumprir e com os locais a visitar. Este projeto pretende a existência de uma melhor gestão e um maior controlo do tempo do trabalho (horários) dos colaboradores.

Questão 4: Qual o perfil adequado do gestor de empresas em contexto de crise económica? Esse perfil está presente na empresa X?

Conforme referido na revisão bibliografia, podemos constatar que de acordo com Carvalho (citado por Santana e Silva, s.d) o atual administrador deverá saber quais os conhecimentos e capacidades exigidas pelo mercado. Tomar decisões num curto

espaço de tempo de forma rápida, inovadora e assertiva são condições fulcrais. Sendo assim, podemos acrescentar que o Diretor Geral da Fonte Viva refere que:

“(…) o cargo de gestão aqui é fundamental na tomada de decisões e isso implica muitas vezes esperar anos para que vejamos os resultados das nossas ações, e arcar com as consequências dessas mesmas decisões. Temos de decidir a longo prazo, e tentar prever o que vai acontecer, para tomar as medidas adequadas a tempo.”

De acordo com o Diretor Geral, o cargo de gestão pressupõe uma previsão do que irá acontecer, de forma a conseguir tomar as medidas adequadas a tempo, o que vai de encontro com Carvalho, (citado por Silva e Santana, s.d) que refere a necessidade de tomar decisões num curto espaço de tempo, de forma rápida, inovadora e assertiva.

De acordo com Carvalho, (citado por Silva e Santana, s.d) as empresas, para sobreviverem em época de crise precisam cortar custos e a primeira área a ser atingida é a área de pessoal. Este fato vai de encontro a uma das estratégias utilizadas pela Fonte Viva na superação da crise – a redução do número de colaboradores.

Para Zarifian, (citado por Silva e Santana, s.d) os administradores têm uma visão ampla de mercado, que lhe dá rapidez na tomada de decisões. O mesmo acontece na Fonte Viva, onde os diretores fizeram uma previsão daquilo que iria suceder e atempadamente foi criado um projeto de revisão e renovação de processos e formas de trabalho, como podemos comprovar através da introdução de uma empresa de consultoria que foi contratada com esse mesmo objetivo – reestruturação de processos.

Ferreira *et al* (2011) concluem que de acordo com as revisões de estudos sobre a liderança, existe uma fraca correlação entre os traços do líder e a liderança, o que significa que estas características assumem uma função facilitadora, mas não predominante no exercício da liderança. Esta questão permitiu o desenvolvimento de novas abordagens sobre esta situação.

A informação recolhida através dos vários instrumentos de recolha de dados e o “*modelo contínuo de liderança de Likert*” (anexo F) permitiu-me concluir que o estilo de liderança presente na Fonte Viva se direciona mais para o “*Estilo 3*”, pois há uma correspondência visível entre as variáveis organizacionais presentes neste estilo de liderança e a liderança presente nos diretores da Fonte Viva.

Na Fonte Viva, a relação que existe entre chefe-subordinado é uma relação de confiança; a tomada de decisão assenta na delegação de decisões; o sistema de motivação é realizado através de recompensas, e só raramente a punição. Quanto à comunicação, existe uma considerável interação entre chefe e subordinado.

Podemos concluir assim que o Diretor Geral se encontra dentro dos parâmetros requisitados de um atual administrador de empresas em situações de crise económica.

Questão 5: Qual o ambiente de trabalho existente na empresa? Houve registo de alterações a este nível?

Os diretores e os colaboradores definem o ambiente de trabalho como sendo bom, onde existe uma boa comunicação e onde a chefia é recetível a receber opiniões dos colaboradores. Podemos constatar que a crise proporcionou uma maior entreaajuda entre colaboradores e chefia, pois verificou-se um aumento de pedidos de ajuda financeira e pagamentos adiantados, que foram todos eles aceites.

De acordo com Young e Post (citado por Neves, 2010), é necessário que exista uma comunicação eficaz dos gestores quanto à necessidade e princípios da mudança, pois cria sentimentos de eficácia e define a função de cada colaborador neste processo. Conforme citam Ferreira *et al* (2011) a comunicação é fundamental no sentido em que pode conduzir a uma melhor compreensão dos objetivos da mudança e das suas consequências e pode ser ter um efeito positivo na redução da resistência à mudança, se houver uma participação dos colaboradores afetados.

(...) Quando começamos esta reestruturação, as pessoas estavam sempre incluídas nestes processos, sabiam aquilo que estamos a fazer e que era para um bem comum (...) Todas as alterações que aconteceram elas sabiam e explicávamos o porquê (...) As pessoas perceberam que era para o bem de todos (...)

Podemos concluir que na Fonte Viva, a comunicação foi fulcral para que as pessoas compreendessem os objetivos da mudança e as suas consequências. Os colaboradores estavam incluídos no processo de mudança e reestruturação, o que tornou mais fácil o processo de mudança e reduziu a resistência à mesma.

A partir destas questões de investigação, podemos responder à nossa problemática inicial, que é o foco do meu projeto: *Como reage e atua a empresa X e os seus colaboradores em situações de crise?*

No que diz respeito aos colaboradores da Fonte Viva, podemos concluir que, e tendo em consideração a crise existente no país, existe um baixo nível de turnover, que é explicado pela envolvente económico-financeira existente e também pela segurança e estabilidade que a empresa proporciona aos seus trabalhadores. Mesmo tendo em conta outras alternativas de trabalho, os colaboradores sentem que nesta altura é preferível um emprego estável e uma empresa que oferece segurança, como a Fonte Viva.

Relativamente à empresa, podemos constatar que a empresa teve que fazer uma reestruturação em diversos aspetos e elaborar novas estratégias/métodos para conseguir ultrapassar obstáculos provocados pela crise e conseguir competir no mercado, ultrapassando ainda assim as expectativas. A Fonte Viva foi obrigada a alterar as formas de organização do trabalho, que tiveram consequência direta na vida e na função dos colaboradores. Houve uma mudança organizacional, que obrigou a uma redução de custos na empresa. Para além desta redução, as novas parcerias e novos clientes foram um fator fundamental para a empresa continuar a competir no mercado e alargar a sua oferta de produtos. A fatura eletrónica foi importante para a redução de custos, assim como a introdução da avaliação de desempenho, que aumentou a remuneração variável dos colaboradores. Numa fase de crise económica, a aposta nos produtos mais rentáveis, no mercado residencial e nos produtos portugueses de qualidade foram outras das estratégias utilizadas pela Fonte Viva.

A empresa de consultoria contratada pela Fonte Viva foi fulcral pois foi através desta que foi possível uma reestruturação de processos e a criação de novos métodos e formas de trabalho, que possibilitou ainda assim o crescimento da empresa e que continuasse a competir no mercado de abastecimento das águas.

Numa tentativa de alterar a forma de trabalho e obrigar a uma redução de custos, faz parte dos planos da empresa a introdução de um plano de rotas, que possa ser feito com menos colaboradores e em que haja um maior número de visitas. Verifica-se assim uma alteração nas funções dos colaboradores, uma maior exigência no horário e nos planos/trajetos a cumprir. O objetivo é uma melhor gestão do tempo de trabalho dos colaboradores.

A liderança na Fonte Viva está de acordo com as exigências requeridas para um atual administrador de empresas, numa situação de crise financeira, de acordo com a revisão bibliográfica. É visível uma boa relação entre chefe e colaborador, onde existe

confiança e comunicação, aspeto este referido tanto pelos líderes como pelos outros colaboradores.

CONCLUSÃO

Numa primeira instância, é fundamental referir que embora tenham sido planeadas entrevistas a todos os diretores da empresa, isso não foi possível de concretizar, por falta de tempo dos mesmos e indisponibilidade. Sendo assim, e tendo em consideração esse aspeto a entrevista que foi realizada foi de extrema importância e foi feita aos interlocutores que me poderiam dar uma informação mais adequada sobre o tema. Os entrevistados foram o Presidente do Grupo *Acquajet* e o Diretor Geral da Fonte Viva, elementos fulcrais e com informação privilegiada na empresa. Foi feita uma única entrevista, por também motivos de tempo e disponibilidade, em que tive a oportunidade de reunir com estes dois elementos, e que me forneceram elementos indispensáveis para a compreensão e análise das minhas questões. Posto isto e tendo em conta esta informação privilegiada decorrente da entrevista, utilizei outras fontes de informação, para complementar a mesma.

Sendo assim, utilizei notícias retiradas do *site* “Fonte Viva”, onde estão também incluídas entrevistas realizadas aos diretores desta empresa e que respondem a algumas das minhas questões de investigação. Estas notícias e o questionário realizado aos colaboradores em 2013 foram uma fonte de informação fundamental para este projeto.

No sentido de organizar a informação recolhida e para uma posterior análise dos dados, elaborei uma grelha de análise de conteúdo, que me possibilitou a resposta à problemática.

A avaliação do contexto de trabalho na Fonte Viva, numa época de crise económica foi um projeto que me levou às seguintes conclusões:

- A Fonte Viva utilizou várias estratégias para reagir à crise. Muitas dessas estratégias foram delineadas pela empresa de consultoria que foi contratada com o objetivo de reestruturar processos e renovar/alterar formas de organização de trabalho. Com a entrada da empresa de consultoria, foram tomadas medidas no sentido de atingir os objetivos delineados pela mesma e superar os obstáculos criados pela crise económica.

- A redução de custos foi uma das medidas tomadas, que incluiu uma redução do número de colaboradores e uma redução de custos com os fornecedores.
- A aquisição de novos produtos e a parceria com marcas estratégicas de qualidade foi fundamental para que a empresa continuasse a competir no mercado de abastecimento das águas.
- A aposta no mercado residencial foi desde sempre um dos principais objetivos perseguidos pelos líderes da Fonte Viva, incluindo medidas como o serviço ao domicílio aos fins-de-semana e à noite (apenas para particulares).
- Os colaboradores, num contexto de crise económica, apresentaram um baixo nível de *turnover* nesta empresa, o que é explicado pela confiança e estabilidade proporcionada pela mesma, mas também pelo sentimento generalizado que se vive um pouco pelo país, de arriscar essa segurança por um trabalho incerto e desconhecido.
- Podemos constatar a existência de um bom clima organizacional, referido também pelos líderes como pelos outros colaboradores. A comunicação é utilizada na empresa, com o objetivo de que todos tenham acesso à mesma informação. A comunicação foi essencial para que os colaboradores percebessem as mudanças estruturais realizadas na empresa.
- O papel dos líderes neste plano de ação para enfrentar a crise foi fulcral pois estes tiveram que, a longo prazo, elaborar uma estratégia para aquilo que poderia ocorrer na empresa, decorrente da crise. Esse plano foi feito antes da crise, houve uma “previsão” daquilo que iria acontecer e seria necessário agir com estratégias bem definidas e com planos de ação. Este plano de ação decorrente da capacidade dos líderes para agir a longo prazo possibilitou que a empresa, apesar de ter passado por dificuldades, conseguisse ainda assim superar expectativas, e crescer, num panorama de crise.
- A mudança organizacional fez parte deste plano de ação para enfrentar a crise. Esta mudança incluiu uma renovação das formas de organização de trabalho na empresa e uma mudança nas funções dos colaboradores. Para

que esta mudança possa ocorrer, é necessário que todos os colaboradores estejam incluídos nos processos de reestruturação e renovação da empresa, o que se verificou e possibilitou uma maior eficácia neste processo.

A redução de custos, a rapidez da força de vendas, a utilização dos recursos nas principais atividades e a aquisição de parcerias são aspetos imprescindíveis para um plano de ação para enfrentar a crise. A reação dos colaboradores e o papel dos líderes na organização são aspetos fundamentais a ter em consideração na análise do contexto de trabalho da Fonte Viva. A forma como é feita a comunicação na empresa é também importante para a compreensão desta temática, principalmente num ambiente de crise, o que exige uma comunicação eficaz a todos os colaboradores, que os incentive à mudança para um bem coletivo.

REFLEXÃO CRÍTICA

Este projeto permitiu-me observar o comportamento de uma organização no contexto da crise atual que se vive em Portugal. Apesar de a empresa também atuar em Espanha, o meu interesse focou-se no nosso país e na observação das principais dificuldades, mudanças e soluções encontradas numa situação económica desfavorável.

A elaboração deste trabalho de projeto foi um trabalho entusiasmante, que me motivou no sentido de procurar mais informação sobre esta temática futuramente. Inicialmente, a minha pretensão foi a elaboração de entrevistas a todos os diretores da empresa, o que não foi possível, mas que não me fez suspender ou desistir de continuar o trabalho.

O fato de não conseguir a realização de entrevistas a todos os diretores foi uma limitação na minha pesquisa de campo, no entanto tentei em todas as fases deste projeto que me possibilitassem a resposta às minhas entrevistas. Não tendo conseguido alcançar esse objetivo, por questões de disponibilidade dos diretores, enveredei por outros caminhos, que me possibilitaram a resposta à minha problemática. Um dos recursos que utilizei foi a informação disponibilizada *online*, que é controlada pelos dirigentes da empresa, podendo este aspeto ser visto como uma limitação neste projeto.

Por outro lado, as entrevistas que realizei foram aos indivíduos com informação e conhecimento privilegiado na empresa, o que por vezes é muito complicado, mas que é fundamental num estudo de caso, e que possibilitou a resposta à minha problemática.

Sendo este projeto um estudo de caso, trata-se de um estudo único relativamente a uma organização em particular, que me ajudou a compreender como é que esta empresa conseguiu ultrapassar obstáculos e ainda assim superar expectativas.

São necessários líderes eficazes que atuem a longo prazo, no sentido de “preverem” aquilo que irá suceder e tentar agir da melhor forma possível. Esses líderes devem exercer a sua ação tendo sempre em conta todos os outros membros da organização, para que todos tenham conhecimento dos objetivos da empresa, das mudanças efetuadas e das estratégias a realizar. É fundamental que exista um bom clima organizacional e uma boa comunicação, para que as possíveis alterações que ocorrem sejam aceites e compreendidas por todos os colaboradores.

BIBLIOGRAFIA

Livros

CHAMBEL, Maria José e Luís Curreal (1995), *Psicossociologia das Organizações*, Lisboa, Texto editora.

CUNHA, Miguel Pina; Arménio Rego, Miguel Pereira Lopes e Mário Ceitil (2008), *Organizações positivas: manual de trabalho e formação para desenvolver as forças dos indivíduos e das organizações*, Lisboa, Edições silabo.

FERREIRA, J.M. Carvalho; José Neves e António Caetano (2011), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa, Escolar Editora.

NEVES, Pedro (2011), *Sucesso e mudança nas organizações – uma questão de confiança*, Lisboa, Editora RH.

PETIT, François e Michel Dubois (1998), *Introdução à Psicossociologia das organizações*, Paris.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias e colaboradores (2008), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão*, Porto Alegre, Editora Artmed.

VALA, Jorge; Maria Benedita Monteiro, Luísa Lima e António Caetano (1994), *Psicologia social das organizações – estudos em empresas portuguesas*, Oeiras, Editora Celta.

YIN, R.K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods (2a Ed) Thousand Oaks*, CA: Sage Publications.

Artigos de fonte digital

“Associação Portuguesa dos Industriais de Águas Minerais Naturais e de Nascente”, (s.d) disponível em: <http://www.apiam.pt/>

BESSA, Daniel, (s.d) “A crise das economias mais desenvolvidas, a crise da economia europeia”, (Online) disponível em: http://www.cursoverao.pt/c_1996/dbessa2.htm

“Crise e recuperação da confiança” (2009), Revista Economia Política, (Online); vol.29 no.1; São Paulo Jan./Mar, disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010131572009000100008&script=sci_arttext

“Desdobramentos da crise financeira internacional” (2011), *Revista Económica Política*, (Online), vol.31 no.2; São Paulo Abril/Junho, disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-31572011000200009

<http://www.fonteviva.com.pt/empresa.php>

LOURTIE, Pedro, (2011) “Portugal no contexto da crise do euro”, (Online), *Relações Internacionais* n.32, Lisboa, disponível em:

http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S164591992011000400005

LOPES, Dírca, (30 Abril 2014), “Fonte Viva compra Simple Fruit”, (Online), disponível em: http://economico.sapo.pt/noticias/fonte-viva-compra-simple-fruit_192201.html

“Significado de Troika”, (s.d), disponível em: <http://www.economias.pt/significado-de-troika/>

SILVA, Guaraci Alves F; SANTANA, João Vítor Santos; Neto, João Pereira (orientador) (data e estatuto exato do documento desconhecidos), “Perfil de administrador de empresas exigido pelo mercado em tempos de crise”, (s.d), disponível em:

http://www.craes.org.br/arquivo/artigoTecnico/Perfil_Administrador_Mercado%20de%20Trabalho_Crise%5B1%5D_37.pdf

SPIELMAN, Rodolfo; ROSS, Pedro (data e estatuto exato do documento desconhecidos), “Vencendo em tempos de crise”, (Online), disponível em: http://www.bain.com/offices/saopaulo/pt/images/winning_in_turbulence_por.pdf

A. Mapa da localização das Instalações Fonte Viva

1 Delegação Maia

2 Armazém Régua

3 Delegação Coimbra

4 Delegação Lisboa - Sede

5 Armazém Santarém

6 Armazém Montijo

7 Delegação Ourique

8 Armazém Castelo de Vide

9 Distribuidor Elvas

10 Delegação Madeira

11 Distribuidor Açores

12 Fábrica Luso

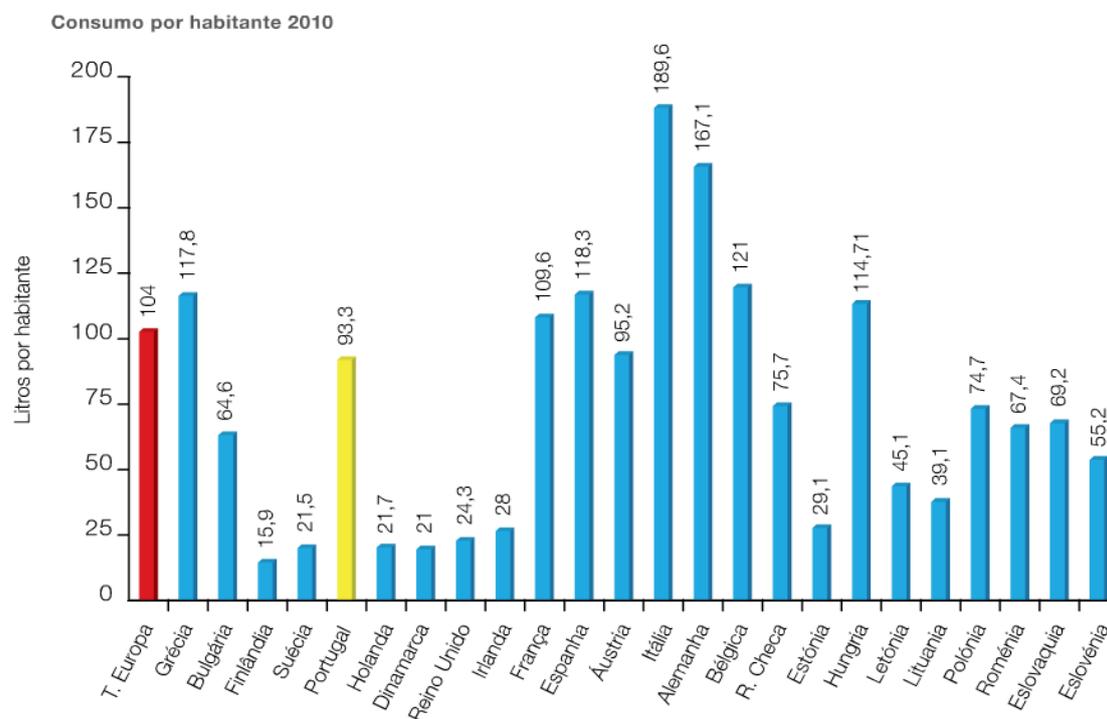
13 Fábrica Vitalis

*14 Fábrica Empresa Cervejeira
Madeira*



Fonte: Retirado de www.fonteviva.com.pt

B. Consumo de água mineral natural e de água de nascente *per capita*).



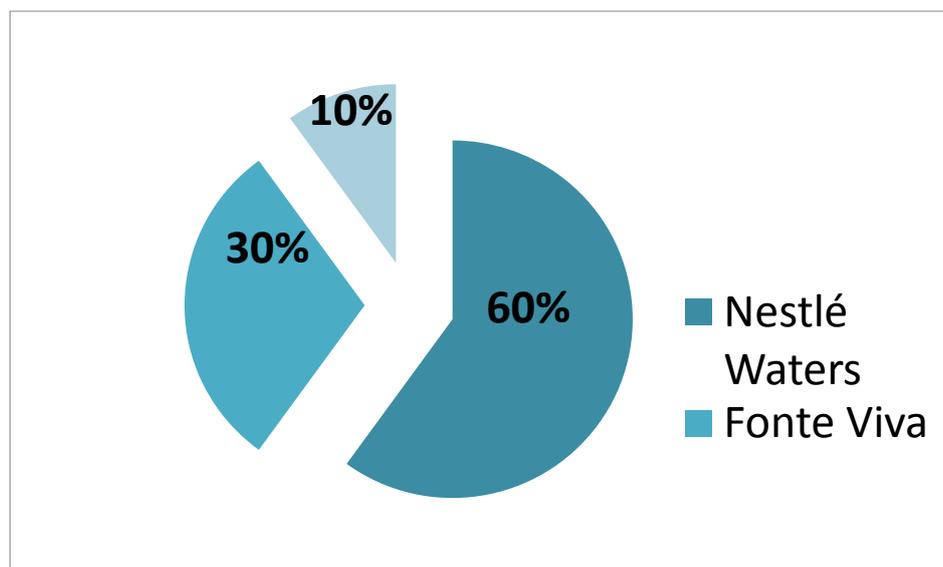
Fonte: APIAM

C. Evolução Performance

FONTE VIVA	Colaboradores	Máquinas instaladas	Faturação 2009	Faturação 2010
Portugal	135	30 300	8,5 Milhões	8,3 Milhões
Espanha	200	45 450	15 Milhões	14,7 Milhões
Total	335	75 750	23,5 Milhões	23 Milhões

Fonte: revista exame, julho 2010

D. Quota de mercado



Fonte: Fonte Viva

E. Faturação e resultados (evolução) (Em milhares de euros)

Fonte Viva	2006	2007	2008	2009	2010
Faturação Portugal (<i>Jetcooler</i>)	874	473	102	8 500	8 330
Resultados Portugal (<i>Jetcooler</i>)	650	66	40	Dados não disponibilizados	Dados não disponibilizados
Faturação Espanha (<i>Acquajet</i>)	1 949	2 817	3 428	15 000	14 700
Resultados Espanha (<i>Acquajet</i>)	15	56	146	Dados não disponibilizados	Dados não disponibilizados

Fonte: revista exame, julho 2010

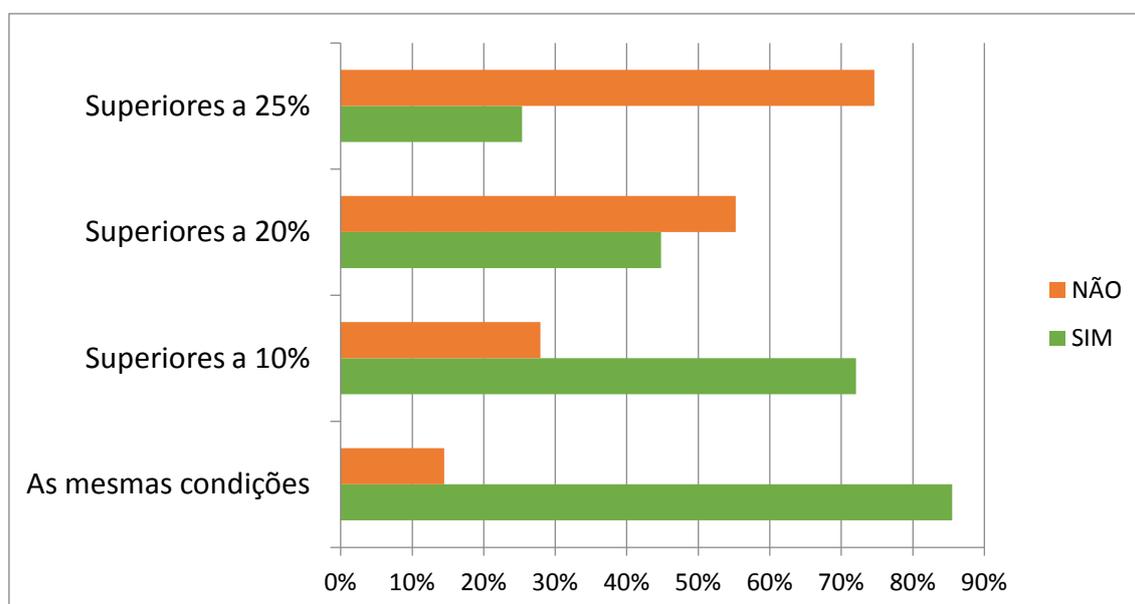
F. “Modelo de contínuo de liderança de Likert”

Variáveis organizacionais	Estilo 1 Autoritário	Estilo 2	Estilo 3	Estilo 4 Participativo
Relação chefe-subordinado	Assenta na desconfiança	Condescendência	Confiança	Total confiança
Tomada de decisão	Centralizada e no topo	Delegação de pequenas decisões	Delegação de decisões	Descentralização
Sistema de motivação	Controlo pela ameaça e punição	Algumas vezes pela recompensa	Recompensas e só raramente punição	Recompensas e responsabilização
Comunicação	Vertical e descendente	Vertical e por vezes ascendente	Considerável interação chefe-subordinado	Em todos os sentidos

Fonte: FERREIRA, J.M.Carvalho, José Neves e António Caetano (2011), Manual de Psicossociologia das Organizações, Lisboa, Escolar Editora- Página 434, Quadro 14.2.

G. Propostas de trabalho

“Manter-se-ia na Fonte Viva se tivesse uma PROPOSTA DE EMPREGO em que lhe oferecessem condições:”

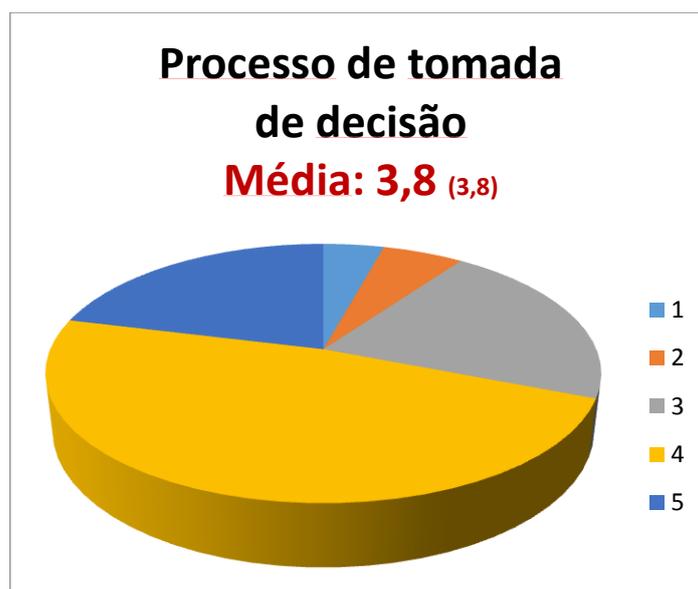


Fonte: Inquérito realizado aos colaboradores Fonte Viva, 2013

H. Práticas de Gestão

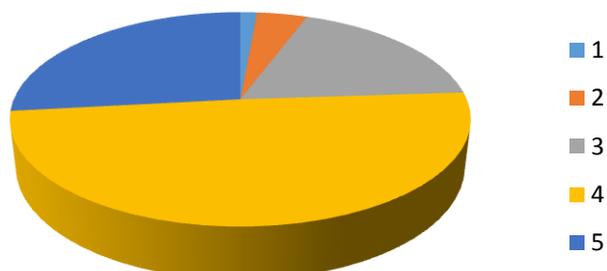
“Relativamente às PRÁTICAS DE GESTÃO da Fonte Viva, considera que”

(1 – Pior / 5 – Melhor)



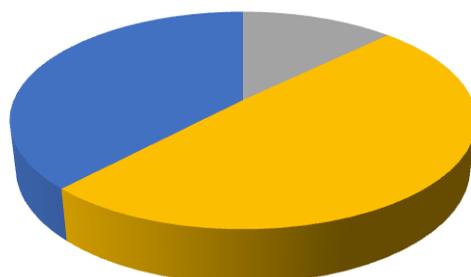
Receptividade da chefia a opiniões

Média: 4,0 (3,9)



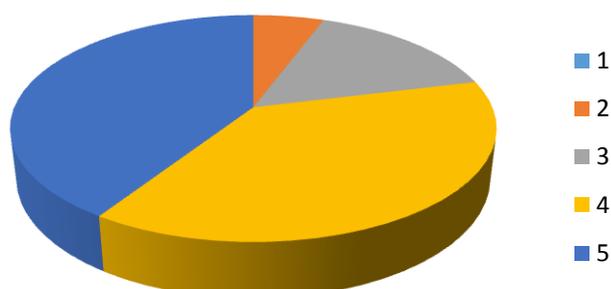
Relacionamento com a sua chefia

Média: 4,3 (4,2)



Disponibilidade da sua chefia para ouvir

Média: 4,1 (4,1)



I. Comunicação

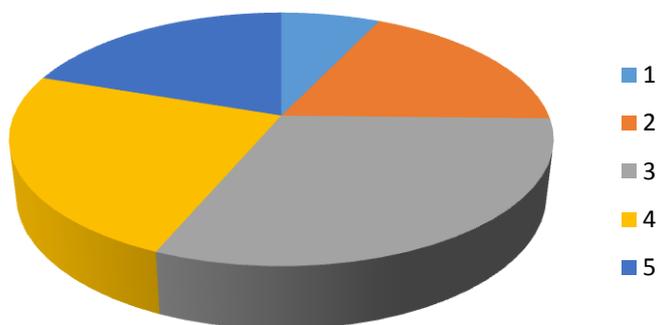
“Relativamente à COMUNICAÇÃO dentro da Fonte Viva, considera que.”

(1 – Pior / 5 – Melhor)



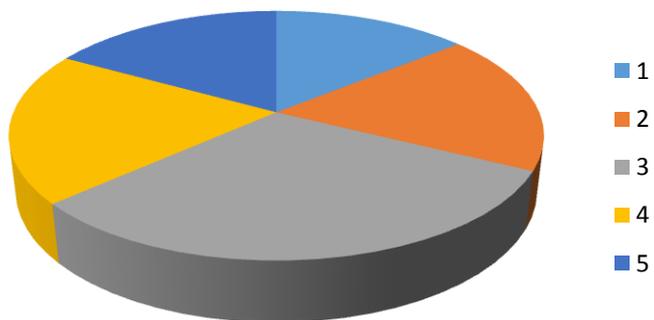
Recebe informação dos novos produtos/serviços

Média: 3,3 (3,6)



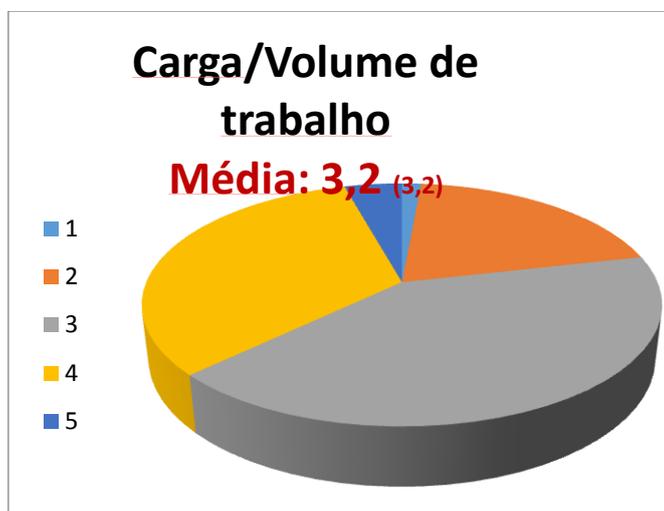
Informação que recebe sobre a Empresa

Média: 3,1 (3,1)



J. Condições de trabalho

“Como avalia o seu TRABALHO, no que respeita a”



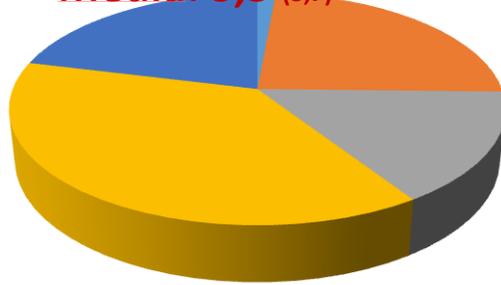
1. Insuficiente ou excessivo
2. Bastante adequado



1. Inadequado
2. Bastante adequado

Vida pessoal / profissional

Média: 3,5 (3,7)



- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

1. Inadequado
2. Bastante adequado

Fonte: Inquérito realizado aos colaboradores Fonte Viva, 2013

K. “Dimensões, definição e componentes do Contexto de Produção de Bens e Serviços (CBPS) ”

<i>Dimensões analíticas</i>	<i>Definição</i>	<i>Componentes</i>
<i>Organização do trabalho (OT)</i>	<i>É constituída pelos elementos prescritos (formal ou informalmente) que expressam as conceções e as práticas de gestão de pessoas e do trabalho presentes no lócus de produção e que balizam o seu funcionamento</i>	<i>Divisão do trabalho: hierárquica, técnica e social. Produtividade esperada: metas, qualidade e quantidade. Regras formais: missão, normas, dispositivos jurídicos, procedimentos. Tempo: duração da jornada, pausas e turnos. Ritmos: prazos e tipos de pressão. Controles: supervisão, fiscalização e disciplina. Caraterísticas das tarefas: natureza e conteúdo.</i>
<i>Condições de trabalho (CT)</i>	<i>É constituída pelos elementos estruturais que expressam as condições de trabalho presentes no lócus de produção e caraterizam sua infra – estrutura e apoio institucional</i>	<i>Ambiente físico: sinalização, espaço, ar, luz, temperatura, som. Instrumentos: ferramentas, máquinas, documentação. Equipamentos: materiais arquitetónicos, aparelhagem, mobiliário. Matéria-prima: objetos materiais/simbólicos, informacionais. Suporte organizacional: informações, suprimentos, tecnologias</i>
<i>Relações profissionais (RS)</i>	<i>É constituída pelos elementos internacionais que expressam as relações socioprofissionais de trabalho, presentes no lócus de produção e caraterizam sua dimensão social.</i>	<i>Interações hierárquicas: chefias imediatas, chefias superiores. Interações coletivas intra e intergrupos: membros da equipa de trabalho, membros de outros grupos de trabalho. Interações externas: usuários, consumidores, representantes institucionais (fiscais,</i>

Fonte: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias e colaboradores (2008), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão*, Porto Alegre, Editora Artmed.

L - Modelo de análise – Avaliação do contexto de trabalho na empresa X

Dimensões	Conceitos	Indicadores
Contexto da empresa	Posicionamento estratégico (Quota de mercado)	Marketing do produto – Como é visto pelos potenciais clientes em relação a produtos concorrentes? (qual é a imagem na mente dos compradores) Houve alguma alteração? Posicionamento no mercado das águas
	Faturação e resultados E performance	Evolução da faturação desde 2006; número de colaboradores e watercoolers
	Recursos financeiros disponíveis	Redução de custos? Em quê?
	Parcerias estratégicas e futuros projetos	Parcerias efetuadas
Organização do trabalho	Produtividade esperada por cada posto ou pessoa/ Condições trabalho	Identificação de objetivos por posto ou indivíduo. (objetivos por dia, semanais, mensais ou por ano...) Qualidade e quantidade
	Remuneração base e variável:	Possíveis alterações realizadas
Participação individual	Nível de turnover	Rotatividade de funcionários na empresa (registo evolução)
	Perceção do mercado de trabalho	Reação a novas propostas de trabalho

Relações socioprofissionais

Práticas de gestão

Relativamente ao estilo de liderança, processo de tomada de decisão e reconhecimento do trabalho realizado

Comunicação

Quantidade de informação, chegada a tempo da informação, informação sobre a empresa e os novos produtos

M. Apresentação do projeto na Fonte Viva

A apresentação do meu projeto na Fonte Viva, após uma troca de telefonemas e *emails*, teve lugar na manhã de dia 4 de Fevereiro. O sustento teórico desta apresentação foi um *power point* onde identifiquei o modelo de análise do meu trabalho e um guião experimental da entrevista, onde explicitiei os objetivos principais, o método de recolha de dados e mais alguns dados fundamentais. Para além disto, elaborei o texto que se segue onde defini as linhas principais do meu projeto e tive como base para a exposição:

“Bom dia! Mais uma vez obrigada pela disponibilidade e pela ajuda! Vou falar-vos um pouco do meu projeto.

Para projeto final de Mestrado, escolhi a elaboração de um estudo de caso, baseado numa situação concreta de uma empresa portuguesa, no sentido de tornar o meu trabalho mais pratico, centrado num objeto real, tendo como panorama a crise económica.

Escolhi como título: Avaliação do contexto de trabalho na empresa X face à situação atual de crise económica em Portugal. Tendo em consideração esta temática, vou centrar-me na reação dos colaboradores e da empresa face à crise.

Porquê esta empresa? Bem, suscitou-me alguma curiosidade em saber como uma empresa de fornecimento da água, um dos bens essenciais à vida humana, consegue inovar e ser líder no mercado de fornecimento das águas. Se é através de uma internacionalização, de parcerias com outras marcas, etc...

A minha questão de partida é: Como reagem e atuam as empresas e os colaboradores em situações de crise? Esta problemática remete para questões de estratégias e reações individuais e ao nível da empresa.

A recolha de dados irá ser feita através de entrevistas estruturadas e de informação relativa à estrutura e organização da empresa. (organograma, valores, visão, estrutura por idade, sexo, formação profissional, antiguidade, evolução da produtividade/vendas e análise e descrição e análise de funções.

O projeto pode ser benéfico para ambas partes, no sentido de encontrar e criar uma parceria “ISCTE-Fonte Viva” e encontrar soluções para a crise.

A nível do contexto da empresa, o posicionamento estratégico, que remete para questões de marketing do produto e imagem deste em relação à concorrência. Saber quais os recursos financeiros disponíveis e se houve necessidade de redução de custos em algum domínio. A evolução da produtividade/vendas e o mercado concorrente são também fulcrais.

Quanto à organização do trabalho, é importante uma análise e descrição das funções existentes na empresa, a produtividade e objetivos de cada pessoa/posto e se houve alterações. Uma análise eficaz do tempo de trabalho, onde se tem em consideração a rotatividade, as pausas, etc... Quanto ao contrato de trabalho, saber se houve alterações no tipo de contrato ou na remuneração variável.

O contexto de trabalho absorve questões referentes ao absentismo, ao turnover e ao desempenho dos colaboradores, e as possíveis alterações. As condições de trabalho são fundamentais – o ambiente físico em que decorre o trabalho e os instrumentos de trabalho que estão disponíveis.

Por fim, as relações socioprofissionais, em termos de interações com as hierarquias, com a equipa de trabalho, interações externas, a comparação social com colaboradores exteriores e as alternativas possíveis de emprego.

Quero então perceber se esta empresa beneficiou com a problemática da crise, ou se foi prejudicada de algum modo?” .Posto esta pequena exposição da minha investigação, procedi à elaboração da primeira entrevista.

N. Guião de entrevista



Mestrado em Ciências do Trabalho e Relações Laborais

“Avaliação do contexto de trabalho na empresa X face à situação atual de crise económica em Portugal”

Identificação do entrevistado	
Sexo	
Cargo ocupado na empresa	
Contexto da entrevista	
Data	
Hora	
Local	
Duração	
Caraterização Espaço	

“Bom dia. O meu nome é Filipa Maria Mestre. Sou licenciada em Sociologia pela FCSH-UNL e estou a fazer o Mestrado em Ciências do Trabalho e Relações Laborais no ISCTE. O tema da minha tese – Avaliação do contexto de trabalho na empresa X face à situação económica de crise económica em Portugal - levou-me a procurar uma empresa portuguesa, de média dimensão que atuando em Portugal, teve que lidar com alterações em termos económicos, sociais e profissionais, provocados por esta crise. As questões vão ter em consideração as seguintes dimensões: contexto da empresa, contexto do trabalho, organização do trabalho, ambiente de trabalho e relações sociais na organização, no atual contexto da crise económica. Vou colocar então algumas questões. Sinta-se à vontade para interromper caso tenha alguma dúvida, se necessário posso repetir ou explicitar a pergunta”.

Situando o nosso foco nos colaboradores e tendo em conta a crise que se tem vindo a instalar em Portugal nos últimos anos, pretendemos saber se houve alterações nos vencimentos dos colaboradores, em termos de remuneração base? E em termos de remuneração variável?

Houve alguma alteração no que diz respeito ao número de colaboradores? Houve necessidade de recorrer a despedimentos para redução de custos? Ou diminuir o número de horas de colaboradores? (alterações no horário de trabalho)

Empresa

Relativamente ao produto da empresa, qual pensa ser a imagem que os clientes têm do mesmo, relativamente a produtos concorrentes? Pensa que essa imagem tenha sofrido alguma alteração, provocada por alguma mudança estratégica recente?

Quais as empresas concorrentes em Portugal?

A empresa atua no estrangeiro? Se sim em que países?

Quais foram as estratégias/mudanças (marketing, financeiras, recursos humanos) pensadas e executadas para manter o nível de vendas deste produto, tendo em conta o ambiente de negócios cada vez mais competitivo a todos os níveis?

Contexto de Trabalho

Como caracteriza a rotatividade dos funcionários na empresa? Houve mudanças provocadas pela situação económica do país? Houve funcionários que tiveram de sair do País, à procura de melhores condições de vida?

Ambiente de trabalho

Registou-se alguma diminuição de equipamentos, mais especificamente de equipamentos mais caros, com o intuito de reduzir os custos?

Tipo de relações existentes e com que intenção

As relações de entreajuda entre os colaboradores aumentaram/diminuíram ou mantiveram-se com as dificuldades económicas?

Em termos da comunicação dentro da empresa, nota que esta é feita com o intuito de resolver problemas e encontrar soluções ou não?

Soluções

Diga-nos um exemplo concreto que pensar ser o que mais afetou a empresa e consequentemente o trabalho dos colaboradores na empresa, provocado pela crise económica. Quais foram as consequências?

Que solução pensa ser a mais eficaz? Que estratégias adotar?

O. Entrevista 1:

Identificação do entrevistado	
Sexo	Masculino
Cargo ocupado na empresa	- Presidente do grupo <i>Acquajet</i> (Miguel Ribeiro Ferreira) - Diretor Geral <i>Jet Cooler SA</i> (Gonçalo Tremoceiro)
Contexto da entrevista	
Data	11-02-2014
Hora	9.30
Local	Fonte Viva
Duração	1h
Caraterização Espaço	Sala de reuniões, ambiente adequado e tranquilo

Situando o nosso foco nos colaboradores e tendo em conta a crise que se tem vindo a instalar em Portugal nos últimos anos, pretendemos saber se houve alterações nos vencimentos dos colaboradores, em termos de remuneração base? E em termos de remuneração variável?

M.F: Não houve aumento do salário base, o que aumentou foi a remuneração variável. Elas preferiam ter um aumento do salario base mas não era de todo possível. A

empresa paga mais por via de uma maior produtividade, conforme o desempenho de cada pessoa na sua função. Cerca de 95% dos colaboradores tem remuneração variável, as pessoas percebem que podem ganhar mais em virtude do seu trabalho, não vêm de direitos adquiridos.

Avaliação de desempenho é feita com base nos objetivos mensais. As pessoas são avaliadas mensalmente, e tem uma remuneração variável com base nesses objetivos. Isto acontece em todas as áreas, desde os administrativos que são avaliados e recompensados tendo em conta o número de processos que abrem, etc... Temos também um sistema em que damos um prémio ao colaborador que nos traga um novo cliente. Temos uma linha telefónica específica para cancelamentos de contrato, em que o objetivo é que o colaborador consiga manter a fidelização do cliente à empresa, e é também remunerado em função disso. No armazém por exemplo, avaliamos e recompensamos o serviço em função dos prazos a atingir e da qualidade dos stocks. Enquanto os colaboradores tem prémios mensais, o nível da direção tem prémios anuais, pois o que interessa ao diretor é o longo prazo, só conseguimos avaliar corretamente um diretor num período de tempo mais longo.

Houve alguma alteração no que diz respeito ao número de colaboradores? Houve necessidade de recorrer a despedimentos para redução de custos? Ou diminuir o número de horas de colaboradores? (alterações no horário de trabalho)

M.F: Uma crise iniciou-se em 2008, foram anos difíceis e em que efetivamente houve coisas que tiveram de ser reformuladas. Quanto aos colaboradores, houve uma redução de colaboradores na casa dos 12%. Tivemos de dar uma maior atenção aos processos e esta redução veio precisamente dessa reformulação de processos, como por exemplo a introdução de uma área de informática e de armazém.

G.T: Quando estamos a olhar ou se corta nas direções ou se olha os processos. Se pudéssemos fazer a distribuição da água com menos com menos 10 trabalhadores será melhor mas temos de diminuir o grau de liberdade. Estamos a criar para isso um plano de organização de rotas, onde o objetivo é criar mais visitas com menos colaboradores. Esta alteração implicou uma revisão e uma mudança de processos, ao nível das funções de cada pessoa.

Relativamente ao produto da empresa, qual pensa ser a imagem que os clientes têm do mesmo, relativamente a produtos concorrentes? Pensa que essa imagem tenha sofrido alguma alteração, provocada por alguma mudança estratégica recente?

G.T: O elemento mais motivador para o cliente é o preço. A Nestlé Water e a Fonte Viva são as duas referências no mercado, a diferença é que a nossa água é Vitalis, que é a segunda melhor marca de água em Portugal e a água da nossa concorrência é da fonte dos sobreiros, que é de qualidade também mas a água Vitalis é melhor.

Quais as empresas concorrentes em Portugal?

G.T: Em Portugal, é a Nestlé. A Nestlé Waters e a Fonte Viva são as 2 marcas referência no mercado, há uma grande penetração na Europa. São duas empresas cujo produto é reconhecido como bom para as expectativas do mercado, ambas as empresas tem água boa e o serviço de entrega corre normalmente bem para as duas (...) ou quando corre mal para uma também corre para outra, como por exemplo num dia de tempestade que pode atrasar um pouco a entrega. A luta aqui faz-se pelo preço de cada água

A empresa atua no estrangeiro? Se sim, em que países?

G.T: Em Espanha.

Quais foram as estratégias/mudanças (marketing, financeiras, recursos humanos) pensadas e executadas para manter o nível de vendas deste produto, tendo em conta o ambiente de negócios cada vez mais competitivo a todos os níveis?

M.F: Tivemos uma empresa de consultoria, que veio ver os processos e o trabalho dos colaboradores, que introduziu novos sistemas, como o sistema informático e uma reestruturação da gestão de armazéns, área financeira (...). Houve uma redução do número de colaboradores, e uma melhor organização daquilo que cada um tem que fazer, uma melhor gestão do tempo de trabalho, que dantes não havia. Tivemos que afinar os processos de organização de trabalho de forma a otimizar os custos...

Como caracteriza a rotatividade dos funcionários na empresa? Houve mudanças provocadas pela situação económica do país? Houve funcionários que tiveram de sair do País, à procura de melhores condições de vida?

G.T: Não há muita rotatividade na empresa, esta é baixa. Temos mesmo casos de pessoas que saíram da empresa e passado um tempo voltaram para nós outra vez. As pessoas estão satisfeitas e sentem que aqui tem um emprego estável, também tendo em conta o ambiente de crise em que vivemos as pessoas dão cada vez mais importância à estabilidade de um trabalho do que em irem em aventuras.

Registou-se alguma diminuição de equipamentos, mais especificamente de equipamentos mais caros, com o intuito de reduzir os custos?

G.T: O que aconteceu foi que tivemos de reduzir um pouco em todos os aspetos e diminuir os custos com alguns equipamentos!

As relações de entreajuda na empresa aumentaram/diminuíram ou mantiveram-se com as dificuldades económicas?

M.F: Podemos dizer que eventualmente temos pedidos de ajuda financeira ou adiantamentos de ordenado, aos quais atendemos sempre. Temos também situações de penhoras...

Em termos da comunicação dentro da empresa, nota que esta é feita com o intuito de resolver problemas e encontrar soluções ou não?

G.T: O clima organizacional é bom, existe boa comunicação dentro da empresa e quando começamos esta reestruturação, as pessoas estavam sempre incluídas nestes processos, sabiam aquilo que estamos a fazer e que era para um bem comum (...) Todas as alterações que aconteceram elas sabiam e explicávamos o porquê (...) As pessoas perceberam que era para o bem de todos (...)

Diga-nos o que acha que mais afetou a empresa e conseqüentemente o trabalho dos colaboradores na empresa, provocado pela crise económica. Quais foram as conseqüências?

M.F: O crédito fechado para as empresas, o custo da mercadoria vendida, a redução das rendas (...) Tivemos de reduzir os custos através do aumento da fatura eletrónica, redução dos custos externos, dos custos com os fornecedores.

Que solução pensa ser a mais eficaz? Que estratégias adotar?

M.F: A crise provocou uma redução das vendas e a nossa aposta foi trabalhar mais nos produtos com mais rentabilidade e vender esses produtos. Tivemos umas 7 ou 8 aquisições em Portugal, aumentámos a produtividade e diversificámos o produto, com a introdução da área dos cafés e snacks. A área dos purificadores de água foi também muito importante. Embora ainda esteja lançado, uma das nossas ideias é apostar também na fruta no escritório, apostar na área da saúde do cliente é a nossa ideia. Quanto à receita, houve uma otimização da receita na empresa.

A empresa teve que reduzir nos custos, e focar-se em processos informáticos. Como sabemos, quando a economia se retrai há menos pessoas a consumir o nosso produto. A crise provocou um aumento do desemprego, menos consumo, corte dos custos por parte das empresas, o aumento do iva, o aumento dos impostos.

Apesar da crise o ambiente geral é bom e estável, não é efusivo. As pessoas estão satisfeitas pois tem ordenado e um trabalho. No entanto, todos os dias lhes damos motivação, que é fundamental. Temos que mostrar-lhes confiança e segurança, as pessoas sabem que podem contar connosco, se tem algum problema ou alguma sugestão recorrem a nós. Aqui o papel dos líderes é fulcral para que as pessoas se sintam motivadas, e de fato os resultados superaram as expetativas, os resultados económicos foram muitos bons, a fatura aumentou 5%. Conseguimos todos bons resultados e se é que se pode dizer que a crise esta a terminar, saímos da crise mais fortes, a crescer em faturação e em resultados. Enquanto a concorrência caiu, nós crescemos. Acabámos por nos reforçar em termos de estrutura de custos e de negócio. Mesmo em crise, fizemos importantes e novas aquisições no mercado!

G.T: No entanto, por vezes foi complicado, pois o cargo de gestão aqui é fundamental na tomada de decisões e isso implica muitas vezes esperar anos para que vejamos os resultados das nossas ações, e arcar com as consequências dessas mesmas decisões. Temos de decidir a longo prazo, e tentar prever o que vai acontecer, para tomar as medidas adequadas a tempo.

P. Grelha de análise de conteúdo da informação recolhida

<i>Tema</i>	<i>Categorias</i>	<i>Sub categorias</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Unidades de contexto</i>
Contexto da empresa	Posicionamento estratégico (Quota de mercado)	Qualidade da água	<i>A Nestlé Water e a Fonte Viva são as duas referências no mercado, a diferença é que a nossa água é Vitalis, que é a segunda melhor marca de água em Portugal e a água da nossa concorrência é da fonte dos sobreiros (...)</i>	Qualidade de água Em 2007, Fonte Viva faz parceria com a Sociedade Águas do Luso (SAL)
	Faturação, resultados e performance	Concorrência	<i>“Nestlé e Fonte Viva representam 85% de um negócio avaliado em 42 milhões euros”</i>	Concorrência 2008- Nestlé assume a liderança – mais de metade do mercado Concorrência 2013- Nestlé continua na liderança 60% - Nestlé Waters 30% - Fonte Viva 10% - Outras marcas
		Evolução da faturação		Portugal (faturação): 2006: 874 milhares de euros 2007: 473 milhares de euros 2008: 102 milhares de euros 2009: 8 500 milhares de euros

				<p>2010: 8 330 milhares de euros</p> <p>Espanha: 2006: 1 940 milhares de euros</p> <p>2008: 3 428 milhares de euros</p> <p>2009: 15 000 milhares de euros</p> <p>2010: 14 700 milhares de euros</p>
	Recursos financeiros disponíveis	Número de colaboradores	“ (...) <i>Redução de colaboradores na casa dos 12%.</i>	12% Redução colaboradores
		Número de watercoolers		<p>2005: 15 000 máquinas em Portugal</p> <p>Dados atuais: 100 000 máquinas em Portugal</p> <p>Néstle Waters 60 000</p> <p>Fonte Viva 30 000</p> <p>(em 4 anos duplicam número de máquinas)</p>
		Aumento ou diminuição		
		Aspectos onde se verificou uma mudança na utilização dos recursos financeiros	<p><i>Tivemos de reduzir os custos através do aumento da fatura eletrónica, redução dos custos externos, dos custos com os fornecedores.</i></p> <p><i>Quanto aos</i></p>	<p>Introdução fatura eletrónica</p> <p>Redução custos externos</p> <p>Redução colaboradores</p>

		disponíveis		
	Parcerias estratégicas	Novas aquisições/produtos/serviços Futuros projetos	<p><i>colaboradores, houve uma redução (...);diminuir os custos com alguns equipamentos</i></p> <p><i>(...) Tivemos umas 7 ou 8 aquisições em Portugal,(...) introdução da área dos cafés e snacks. A área dos purificadores de água foi também muito importante. (...)uma das nossas ideias é apostar também na fruta no escritório(...)</i></p>	<p>2007: Parceria com a Sociedade Águas do Luso (investimento que ronda os 500 mil euros) Serviços especiais no mercado residencial: domicílios noite e fim-de-semana</p> <p>Ano 2008: Conquistou um cliente de peso a quem fornece água e café – Caixa Geral de Depósitos Acordo com a marca italiana Ecaffe</p> <p>Ano 2010: Parceria com a Nicola (distribuição máquinas, cápsulas de café) Introdução de purificadores de água e máquinas de venda automática de snacks – <i>Twist</i></p>

				Ano 2011: Parceria com
Organizaçã o do trabalho	Produtividade esperada por cada posto ou pessoa/ Condições de trabalho	Objetivos a realizar por cada função – alterações nos objetivos Consequências	<i>(...)distribuição da água com menos com menos 10 trabalhadores será melhor mas temos de diminuir o grau de liberdade. (...) plano de organização de rotas, onde o objetivo é criar mais visitas com menos colaboradores. (...)mudança de processos, ao nível das funções de cada pessoa.(...) melhor organização daquilo que cada um tem que fazer, uma melhor gestão do tempo de trabalho(...)</i>	Sumol e Compal Ano 2014: Fonte Viva compra Simple Fruit Projeto para introdução de um plano de rotas dos colaboradores Ver também anexo nº10 (Inquérito realizado aos colaboradores)
	Remuneração base e variável:	Alterações feitas Na remuneração base e variável Introdução de novas formas de pagamento	<i>“Não houve aumento do salario base, o que aumentou foi a remuneração variável(...)A empresa paga mais por via de uma maior produtividade, conforme o desempenho de cada pessoa na sua função”</i>	Avaliação de desempenho: avaliação e recompensas mensais conforme desempenho para colaboradores Direção: avaliação e

				recompensa anual
Participação individual	Nível de turnover	de Rotatividade dos funcionários na empresa – analisar possíveis mudanças Razões	<p>“Não há muita rotatividade na empresa, esta é baixa. Temos mesmo casos de pessoas que saíram da empresa e passado um tempo voltaram para nós outra vez.”</p>	Baixa rotatividade
	Perceção do mercado de trabalho	do de Reação dos trabalhadores a possíveis propostas de trabalho		Perante uma nova proposta de trabalho: C/ as mesmas condições: 85% ficaria na empresa 15% - Não ficaria na empresa C/condições > 20%: 45% ficaria na empresa 55% - Não ficaria na empresa Ver anexo nº7 (Inquérito realizado aos colaboradores)
Relações socioprofissionais	Práticas de gestão	de Estilo de liderança, processo de decisão, reatividade e disponibilidade e		O estilo de liderança é considerado bom , segundo inquérito realizado colaboradores ,

		relacionamento com a chefia		assim como o processo de tomada de decisão; receptividade da chefia a opiniões e relacionamento com a chefia.
	Comunicação	Acesso à informação, Adequação da informação e tempo em que chega	<i>O clima organizacional é bom, existe boa comunicação dentro da empresa e quando começamos esta reestruturação, as pessoas estavam sempre incluídas nestes processos (...) Todas as alterações que aconteceram elas sabiam e explicávamos o porquê (...)</i>	A disponibilidade da chefia para ouvir está quase no nível 5 (Melhor) (escala: 1. Pior/5 . Melhor) Ver anexo nº8 (Inquérito realizado aos colaboradores) Colaboradores também consideram que a informação está adequada, chega a tempo. Quando à informação sobre novos produtos consideram razoável. Ver anexo nº 9 (Inquérito realizado aos colaboradores)

Q. AcquaJet aposta no mercado doméstico das águas

BEBIDAS

AquaJet aposta no mercado doméstico das águas

📍 Cátia Almeida

O grupo AquaJet, distribuidor de água através de refrigeradores, vai apostar no segmento doméstico, ao mesmo tempo que procura consolidar o negócio empresarial. A empresa, que em Portugal opera com a marca Fonte Viva, registou um crescimento de 30% em 2005, esperando registar valores um pouco inferiores este ano.

A AquaJet tem apenas 10% da sua carteira de clientes no segmento residencial, mas “acreditamos que este mercado estará massificado em Portugal dentro de dois ou três anos”,

afirmou ao DN Miguel Ribeiro Ferreira, presidente do grupo. Em Espanha, “o segmento doméstico está mais atrasado”.

A AquaJet está ainda a estudar a possibilidade de distribuir outros produtos no canal ibérico *home and office delivery*, distribuindo actualmente café como complemento à água. Sumos e refrigerantes são alguns dos produtos em análise.

A empresa ocupa a segunda posição tanto em Portugal como em Espanha, competindo com multinacionais na liderança. A Nestlé é número

um em Portugal e a Danone tem o mesmo lugar em Espanha.

Gigantes que não têm impedido o crescimento da AquaJet, que passou de nove para 17,5 milhões de euros em vendas. A empresa é controlada por Miguel Ribeiro Ferreira e pela Compal/Nutriveste.

Recentemente a AquaJet adquiriu a Dima, uma empresa da Madeira, com 1300 máquinas instaladas. “Com este negócio ficamos a controlar 90% do mercado”, sublinha o empresário. ■

O SECTOR

📍 Selba Bebagua

A empresa que lidera em Portugal faz parte do grupo Nestlé e foi criada por Miguel Ribeiro Ferreira. Posteriormente foi vendida aos chineses da Watson Water e depois à Nestlé.

📍 Mercado

Vale cerca de 30 milhões de euros.

Fonte: ALMEIDA, Cátia; Diário de Notícias (2006)

R. Fonte Viva faz parceria com Águas do Luso

Águas | Empresa consegue economias de escala e otimizar recursos

Fonte Viva faz parceria com Águas do Luso

Num ano em que a Fonte Viva angariou 10 mil novos clientes e teve um volume de facturação na ordem dos 8,5 milhões de euros, a empresa soma e segue com a realização de uma parceria com a Sociedade Águas do Luso, num investimento que rondará os 500 mil euros.

A Fonte Viva redefiniu o acordo que já tinha com a Sociedade Águas do Luso (SAL), em que esta passa de mera fornecedora a parceiro, conseguindo assim uma série de vantagens em termos de economia de escala, bem como otimizar recursos. Com isto, a empresa de distribuição de águas para escritórios passa a controlar toda a cadeia de produção, desde o engarrafamento até à instalação das máquinas no cliente final. Além disso, a Fonte Viva realizará um investimento na ordem dos 500 mil euros na fábrica, de modo a gerir de forma exclusiva a nova unidade de engarrafamento. "Quando a Fonte Viva chegou a Portugal, há dois anos e meio, era uma empresa que só distribuía água e pertencia à SAL. Em 2005 passámos a deter a marca, e à SAL cabia captar a água e fornecer os garraões já preparados. Agora, com esta parceria, a SAL ficará com a gestão do engarrafamento, enquanto à Fonte Viva competirá ava-

liar sinergias possíveis e pensar em futuros investimentos que inovem a qualidade do produto comercializado", resume José Luís Teixeira, director-geral da empresa em Portugal.

Em 2007, a Fonte Viva cresceu 10% em volume de negócios, quer através duma estratégia "agressiva" de procura de novos clientes, como pelo crescimento orgânico, com a aquisição de micro-empresas que operavam como suas colaboradoras. "Este ano angariámos 10 mil novos clientes, facturámos 8,5 milhões de euros, contando depois com um agente que opera em exclusivo para nós dentro do território nacional", acrescenta o mesmo responsável.

A Fonte Viva pretende agora crescer dentro do segmento do mercado residencial - "Deseja-

mos despertar as pessoas para o consumo deste tipo de produtos dentro das suas próprias casas", diz José Luís Teixeira. Para isso contam com alguns serviços especiais, que não fornecem às empresas, como é o caso das entregas ao domicílio durante a noite e aos fins-de-semana. "Queremos deixar de ser só uma empresa de água, para alargá-la a outros produtos associados. O mercado do café está a crescer em Portugal, e a Fonte Viva consegue oferecer a vantagem competitiva de prestar um serviço integrado, em que fazemos a entrega, tratamos da substituição de stocks e até dispomos de um serviço de débito directo, para que o cliente usufrua dos nossos préstimos com o maior conforto". José Luís Teixeira avança com a hipótese de lançar um terceiro complemento, a par da água e do café, num futuro próximo, apesar de não entrar em detalhes quanto à especificação do mesmo.

Líder ibérico na instalação de máquinas de café e água, tanto a nível doméstico como empresarial, a Fonte Viva - em conjunto com a Acquajet (sua homóloga em Espanha) - pretende destronar a Nestlé Waters, actual número um em Portugal. ➔

T.C.

Neste momento, o objectivo da Fonte Viva é crescer no segmento residencial, ao qual oferece serviços diferenciados

Fonte: Seminário Económico (2007)

S. Essência de um empreendedor

Há quem comece a vida ao contrário: com sangue na guerra e espírito avesso ao emprego seguro, com contrato de trabalho para toda a vida. Miguel Ribeiro Ferreira, 36 anos, é o protótipo deste exemplo. Estudou marketing e fez um MBA em “management” em Londres, embora o seu sonho fosse ser veterinário. “Tentei dois anos mas não entrei, penso que era mau aluno”, diz, a brincar. A paixão pelos cães, Serra da Estrela, levou-o a Miami, pois lá estava amplamente desenvolvido um conceito de complexo para animais com hotel, escola...” O seu sonho era abrir um negócio próprio. “Cheguei a ter 27 Serra da Estrela. São leais, ótimos cães de guarda e tipicamente portugueses.”

Em Miami encontrou um amigo, Jorge Espírito Santo que estava no Espírito Santo Bank Of Florida, e acabou por lá ficar a estagiar. O que mudaria o rumo da sua vida. “Foi ele quem me despertou para os ‘watercoolers’, aqueles garrafões de água que as empresas têm para os funcionários beberem água. Depois o Pedro Chaves, outro amigo que estava a acabar o MIT também achou ser uma boa ideia e, como este conceito ainda não estava explorado em Portugal, apostámos nisso”, conta. Apesar de na mesma altura terem surgido concorrentes na área.

INVESTIU 50 MIL EURS

Investiram primeiro 25 mil euros e mais tarde mais 25 mil euros. Miguel Ribeiro Ferreira vivia em casa dos pais, o que lhe possibilitou andar um ano a trabalhar sem ganhar nada. Foi ele quem, de facto, pôs o negócio a andar. Os amigos do bairro ainda se lembram de o ver a carregar garrafões de água na sua carrinha. “Importei 50 máquinas, fundei a Bebágua e comecei a vender pelo país, depois arranjei distribuidores” Em 1998 resolvemos comprar a empresa que fazia o engarrafamento. Em dois anos a Bebágua transformou-se na maior empresa de Portugal. Pedro Chaves que entretanto estava na McKinsey saiu e abraçou o projecto.

Mais tarde uma oferta irrecusável do gigante asiático Watson Water Holding fez com que vendessem a empresa com a garantia de que durante três anos não poderiam actuar neste ramo em Portugal. A Nestlé adquiriu além da Bebágua, a Selda e fundiu-as. Apesar de não querer revelar a quantia choruda que recebeu, a Nestlé posteriormente vendeu por 650 milhões de euros.

Miguel Ferreira afeiçoou-se ao negócio e não quis vender a sucursal de Espanha. Pegou nas malas, na família e instalou-se em Sevilha. “Não conhecia o mercado e em apenas dois anos criou a maior empresa de Espanha: a Acquajet”. O que

não deve ter sido difícil pois até na entrevista tentou vender as suas águas. Este líquido já lhe corre nas veias. “Comecei por comprar uma empresa pequena em Badajoz. Hoje cobrimos as principais capitais provincia de Espanha”. Quando já tinham três fábricas de água, a Nutrinvest, em 2004, faz-lhe uma proposta e, claro Miguel Ribeiro Ferreira, não recusou. Agora é ceo. Trabalha por conta de outrém, algo que não condiz com o seu espírito comercial sempre a “fazer” novos projectos. A pergunta é simples: até quando Miguel ficará a reportar a outros? Para quando novos negócios?

A SUA CABECA NÃO PARA

A gargalhada do empreendedor de sucesso sai franca. Não desmente que está sempre a ferver



Manchete, 1996-2007 | Manchete e Netpress são marcas registadas da Manchete, SA

Fonte: Jornal de Negócios (2007)

T. Máquinas de água “aquecem”

Máquinas de água ‘aquecem’

Nestlé e Fonte Viva **representam 85%** de um negócio avaliado em €42 milhões

Boas notícias para os operadores das máquinas de água («coolers») que invadiram os escritórios e assaltam agora o segmento residencial. Um estudo da consultora Zenith International sobre o mercado HOD — Home and Office Delivery dá conta de que o negócio em Portugal vai continuar a crescer acima da Europa, a uma média anual de 12%. Dentro de três anos, o mercado valerá €42 milhões, correspondendo a 123 mil máquinas instaladas e a 130 milhões de litros vendidos. A instalação de «coolers» aumentará ao ritmo de 7 mil por ano.

A Fonte Viva, o braço português do campeão ibérico SEMAE de Miguel Ribeiro Ferrei-

ra, quer aproveitar o crescimento do mercado para disputar com a Nestlé Water Direct a liderança do mercado. A ofensiva combina o reforço da aposta no segmento residencial, acreditando que é neste sector que o consumo vai explodir, com um ataque cerrado às grandes empresas. Nesta cruzada, registou recentemente uma vitória saborosa ao conquistar um cliente de peso — a Caixa Geral de Depósitos — a quem vai abastecer de água e café. A extensão da sua gama de produtos é, de resto, outro eixo da estratégia. Diversificou da água ao café, numa parceria com a Nico-

la, depois ao chá e às cápsulas de café, através de um acordo com a marca italiana Ecaffe. Este ano, a empresa prevê vender 36 toneladas de café face às 26 de 2007. Até ao fim do ano, vai alargar o seu portefólio, enveredando talvez pelos sumos ou néctares, e lançar novos serviços. A diversificação é uma das linhas que tem contribuído para que a Fonte Viva cresça acima da concorrência. Nos dois últimos anos, dobrou mesmo o desempenho do mercado.

“Beneficiamos da entrada no mercado de novos clientes,

mas também da conquista de quota a outros operadores”, justifica o director-geral José Luís Teixeira. Ainda assim, a Fonte Viva não ameaça a liderança da Nestlé. A multinacional representa mais de metade do mercado, a empresa de Ribeiro Ferreira cerca de um terço. Os 10 restantes operadores partilham uma fatia que não vai além dos 10/15%. “Temos vindo a reduzir o fosso para o líder, mas o que nos motiva não é despique pela liderança, mas que o mercado reconheça os nossos níveis de serviço”, refere o director-geral.

Segundo o relatório da Ze-

nith, no fim de 2006 havia 89 mil máquinas de água instaladas (mais 6% face a 2005) que representaram vendas de 80 milhões de litros (mais 12%). O negócio valia €27 milhões. Calculando a evolução dos mercados desde 2002, o estudo concluía que Portugal regista o quarto maior crescimento entre os 16 países europeus considerados.

Em Espanha, domina a Danone, mas o mercado está mais fragmentado. A SEMAE (Fonte Viva e AcquaJect) representa 50 milhões de litros de água e facturou, em 2007, €24 milhões — um terço através da Fonte Viva.

ABÍLIO FERREIRA
aferreira@expresso.pt

Fonte: FERREIRA, Abílio; Jornal Expresso (2008)

U. Líderes precoces

Miguel Ribeiro Ferreira

36 anos
Presidente do grupo
Acquajet



→ com hotel, supermercado e escola. Tinha apenas 25 anos.

Em Miami encontrou dois amigos, Jorge Espírito Santo, que estava no Espírito Santo Bank of Florida, onde Miguel Ribeiro Ferreira chegou a estagiar, e Pedro Chaves, que estava a terminar um MBA, no MIT. O rumo da sua vida mudou nessa altura, quando despertou para os *watercoolers*, garrações de água que existem nas empresas.

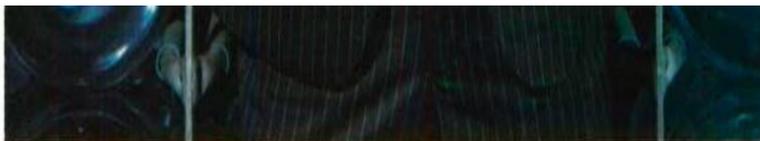
Tornando curta uma história longa: importou 50 máquinas, fundou a Bebágua e arranjou distribuidores. Depois comprou um fornecedor, a



ABBA, e criou a maior empresa do ramo em Portugal. O negócio tornou-se apeteçível ao ponto de ter recebido uma oferta irrecusável do gigante asiático Watson Water Holding. Em 2000 vendeu a empresa e mudou-se para Espanha.

Criou, então, a Acquajet, em Sevilha, que ao fim de dois anos era líder no mercado espanhol. Passados quatro anos, vendeu-a ao grupo Compal/Nutrinveste e a um fundo de *private equity* e regressou a Portugal, mantendo-se na empresa e assumindo a sua presidência. Hoje o grupo Acquajet é líder ibérico, com 23% do mercado, um parque total de perto de 80 mil máquinas, 520 trabalhadores e uma facturação que deverá atingir 26 milhões de euros este ano.

Habitado a criar e empreender, Miguel Ribeiro Ferreira não sossega. Ao mesmo tempo que comanda o grupo das águas, onde promete lançar um serviço inovador em breve, está a investir em áreas tão díspares como energias renováveis, saúde e promoção imobiliária. O projecto energético, ligado ao *biodiesel*, “vai mudar o mundo”, promete. E mais não revela.



“CONHEÇO O NOME DE QUASE TODOS
OS COLABORADORES DA EMPRESA.
A EQUIPA É A RAZÃO DO MEU SUCESSO”

Vendedores de sonhos

A veia empresarial de Rita Barral fez disparar a sua carreira. Depois de ter trabalhado na Andersen Consulting (hoje Accenture) e na farmacêutica Boehringer Ingelheim, onde assumiu a direcção financeira, montou um negócio próprio. Uma decisão que acabaria por lhe determinar o destino dos sete anos seguintes.

Três meses depois de ter aberto uma loja de roupa para grávidas, em regime de *franchising*, foi convidada a abrir a filial da marca em Espanha. Em 2000, com apenas 28 anos, passou a →

Fonte: Revista Exame (Julho 2008)

V. Fonte Viva alarga oferta de conveniência

FONTE VIVA ALARGA OFERTA DE CONVENIÊNCIA

ALGUMAS PERGUNTAS A... MIGUEL CALDEIRA CABRAL

Director-geral do Twist e director comercial da Fonte Viva



Todos os clientes da Fonte Viva podem ser clientes do Twist, desde que garantam um mínimo de consumo. É um produto desenhado mais para PME, por exemplo, agências do sector de publicidade e comunicação. Existem dezenas de milhares de empresas em Portugal, que empregam entre 20 e 50 pessoas, e que não acedem aos tradicionais produtos de "vending". Somos um bocadinho mais cool...

Depois de uma fase experimental, quais são os objectivos em termos de implementação do produto?

Antes de lançarmos, testámos e afinámos este negócio, que tem particularidades diferentes no que respeita a logística e distri-

O que levou ao desenvolvimento deste novo conceito? O que o diferencia?

Este conceito nasce da nossa vontade de inovar e de criar valor para os nossos clientes. É totalmente complementar dos outros serviços de água e café, com a vantagem de que não tem quaisquer custos adicionais para as empresas.

A nível de mercado, o Twist é lançado num momento em que a redução de custos e o aumento da produtividade está na ordem do dia.

A nível europeu, o Grupo Fonte Viva é o 5.º maior e 1.º a nível ibérico. Das empresas de distribuição de água (watercoolers), fomos sempre os primeiros a inovar, como fizemos nos cafés e outros produtos associados à

Fonte: Marketeer (Ano 2010)

W. Fonte Viva tem novo Diretor – geral

Fonte Viva tem novo Director-geral

29 de Novembro de 2010 por *Victor Jorge*



Gonçalo Tremoceiro é o novo director-geral do grupo Fonte Viva, empresa que actua a nível ibérico no sector de distribuição de água, cafés e snacks a particulares e empresas.

Licenciado em Organização e Gestão de Empresas e Pós-Graduado em Marketing, pelo ISCTE, Gonçalo Tremoceiro tem ainda um MBA pela Universidade Católica/Universidade Nova.

O gestor de 34 anos transita da Nespresso, onde desempenhou o cargo de director Comercial para o sector empresarial.

Tendo iniciado a sua carreira na multinacional L'Oréal como gestor de Produto, conta também no seu percurso, entre 2002 e 2008, com a experiência no grupo Sumol enquanto gestor de Marca e National Account Manager.

Fonte: JORGE, Victor; Hipersuper (29 de Novembro de 2010)

X. Fonte Viva parceria com Sumol + Compal

Fonte Viva parceria com Sumol+Compal

12 de Julho de 2011 por *Victor Jorge*



A Fonte Viva, grupo português que actua no mercado ibérico de distribuição de águas em watercoolers, acaba de anunciar uma parceria com a Sumol+Compal, reforçando a sua gama de produtos para o mercado empresarial e doméstico.

Com esta parceria, a Fonte Viva passará a comercializar os sumos e néctares Compal e bebidas de fruta sem gás B! junto dos seus clientes, complementando assim a sua oferta que inclui soluções de águas, cafés e snacks.

Recorde-se que a Fonte Viva celebrou recentemente com a Nutricafés um novo acordo que lhe permitiu ser a primeira empresa a disponibilizar as novas cápsulas e cafés em pastilhas da marca Nicola.

De acordo com Tiago Sampaio, director de Marketing da Fonte Viva, “a qualidade do serviço Fonte Viva junta-se à força e à notoriedade da marca Compal e ao dinamismo da marca B!. Continuamos a nossa estratégia de apostar em marcas portuguesas de grande qualidade para reforçar a nossa oferta no canal de distribuição Home and Office Delivery. Desta forma, a Fonte Viva posiciona-se como a empresa com a oferta mais completa e inovadora neste mercado, assumindo-se como uma empresa de soluções para o mercado empresarial e doméstico”.

A gama a disponibilizar é composta pelas marcas Compal e B!, num total de 11 referências, fazendo-se acompanhar de uma promoção de lançamento na nova referência de Compal Light, o sabor Melancia-Morango.

Fonte: JORGE, Victor; Hipersuper (12 de Julho de 2011)

Y. Fonte de negócios

Fonte de negócios

A empresa portuguesa assume-se como líder ibérica e quarta maior da Europa no negócio da venda de água. Depois de conquistar o mercado empresarial e de se aliar a um grupo israelita, a estratégia passa agora por captar clientes domésticos com novo produto: uma máquina que purifica a água para pôr na bancada da cozinha

Texto de **Ana Serafim** Fotografia de **Miguel Silva**

Longe vai o tempo em que era preciso mostrar antigos filmes norte-americanos para elucidar os clientes sobre o produto que queriam vender-lhes. «Não há película dos anos 50 em que não haja um garrafão destes. Estava relacionado com a qualidade da água da rede pública», recorda Miguel Herédia, director comercial da Fonte Viva. Hoje, os watercoolers – gigantes garrafões empinados em canalizações eram deficientes e, além disso, precisavam de um sistema em que não houvesse contacto com a boca para evitar contaminações – e servindo-se de uma tendência instalada na Europa dos anos 90, quando beber água engarrafada passou a estar na moda, a Fonte Viva acabou por se tornar a quarta maior da Europa e líder ibérica nesta área.

Depois de ter tido uma em- ta, de Miguel Ribeiro Ferreira, e 40% estão na Nutrinveste, do grupo Mello – decidiu alienar o negócio luso e começar do zero em Espanha. Entre 2000 e 2005, a actividade foi crescendo nas principais cidades espanholas até que, nesse ano, optaram por comprar a Fonte Viva e voltar ao mercado nacional.

«Em 2005, facturávamos 4 milhões de euros, tínhamos cerca de 15 mil máquinas

Tremoceiro, director-geral da Fonte Viva.

Foi um período de forte crescimento. «Portugal é o país da Europa com maior penetração per capita de watercoolers. É o dobro da média europeia». O clima e o calor pesam, tal como a tendência para consumir água engarrafada, «que é a segunda mais elevada da Europa».

Com a chegada da crise, a fonte de rendimento não se- cou, mas passou a correr com menos pressão. Em 2010, a facturação caiu 9% e a empresa era obrigada a rever estratégias, a entrar em novos segmentos. Aliou-se à Nicola para distribuir máquinas e cápsulas de café e incluiu purificadores de água e máquinas de venda automática de snacks no portefólio.

«Temos vindo a recuperar e este ano já vamos voltar à facturação pré-crise», assegura o director-geral. «Julho passado foi o melhor mês dos últimos cinco anos porque esteve muito calor».

máquinas tipo bebedouro que dispensa água a várias temperaturas – existem em muitas lojas e escritórios. E já não é preciso explicar em que consiste o negócio.

Inspirando-se numa ideia do início do século XX, nascida entre os funcionários dos caminhos-de-ferro nos EUA – tinham de beber água enquanto trabalhavam, mas as

presa de venda de água em Portugal, o grupo de investidores que detém a Fonte Viva – 60% é do grupo Fies-

A Fonte Viva inspirou-se numa ideia nascida no início do século XX entre os funcionários dos caminhos-de-ferro nos EUA

watercooler instaladas e 30 empregados. Em quatro anos, duplicámos. Chega-se às 30 mil máquinas em Portugal, factura-se 8 milhões de euros em 2009. Com isto, e mais 45 mil máquinas que existiam em Espanha, temos um parque de 75 mil máquinas e somos líderes ibéricos em facturação e número de máquinas», relata Gonçalo

Por ano, a Fonte Viva, que emprega 135 pessoas, põe a circular um milhão de garrafões em Portugal. São 20 milhões de litros de água, que engarrafa em Castelo de Vide, em parceria com a Unicer para abastecer o Sul do país. A Norte, trabalha com a Sociedade Central de Cervejas na nascente do Cruzeiro e na zona da Régua. Ga-

6 | SOL 6/03/13

Fonte: SERAFIM, Ana; Jornal Sol (2013)

Z. Bebidas: Fonte Viva compra Simple Fruit

Bebidas

Fonte Viva compra Simple Fruit

A Fonte Viva, empresa de distribuição de água e cafés, reforçou a diversificação do negócio com a compra da Simple Fruit que distribui fruta fresca nos escritórios. O director-geral da Fonte Viva, Gonçalo Tremoceiro, justifica ao Diário Económico o negócio com a estratégia de "combater a sazonalidade" e a estagnação que afecta o negócio dos garrafões de água em Portugal. O gestor realça as sinergias que esta aquisição vai



trazer. "Há que ter em conta as sinergias comerciais, em que se prevê duplicar as vendas da Simple Fruit nos próximos dois anos para um milhão de euros." A par da possibilidade de fazer o 'cross sale' dos produtos, sendo que 50% dos clientes já são comuns. A Fonte Viva tem 20 mil clientes e 35 mil máquinas instaladas entre água e café da marca Nicola. A Simple Fruit detém 200 empresas clientes. Gonçalo Tremoceiro garante que os oito colaboradores da Simple Fruit na área de distribuição e preparação da fruta serão mantidos. A empresa tem ainda uma estrutura logística junto ao MARL que "poderá vir a ser reforçado", sublinha. Segundo o gestor, "há cinco anos o negócio de garrafões de água representava 90% das vendas da Fonte Viva. Hoje ronda os 65%", com a área de café e purificadores de água a ter mais representatividade no portfólio. **D.L.**

Fonte: Diário Económico (2014)

Curriculum Vitae



Informação pessoal

Apelido/ Mestre, Filipa Maria

Nome próprio

Morada Rua Mário Clarel nº 21 2º 2750 – Cascais

Telemóvel 00351 91 6232065

Correio electrónico Pipa_362@hotmail.com

Nacionalidade Portuguesa

Data de nascimento 11 de Dezembro de 1989

Bilhete de Identidade 13709000

Carta de Condução Categoria B (Nº I - 20071301) – Data: 30.04.2009 (com viatura própria)

Educação e formação

Data Ano letivo de 2007 a 2010

Designação da qualificação atribuída Licenciatura em Sociologia
Nome e tipo da organização de ensino ou formação Universidade Nova de Lisboa – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas Lisboa

Data Desde 2011

Designação da qualificação atribuída Mestrado em Ciências do Trabalho e Relações laborais
Nome e tipo da organização de ensino ou formação Instituto Universitário de Lisboa – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

Experiência profissional

Data 6 de Agosto de 2009 a 6 de Agosto de 2010
Função ou cargo ocupado Lojista
Principais actividades e responsabilidades Atendimento ao público;
Venda directa;
Reposição; Renovação e manutenção de espaço comercial;

Nome e morada do empregador	Pull & Bear Cascaishopping
Data	13 de Setembro de 2010 a 1 de Outubro de 2010
Função ou cargo ocupado	Executiva Externa do Santander Totta Chefe de equipa
Principais actividades e responsabilidades	Promoção comercial da abertura de conta Tratamento do processo para emissão do Cartão Universitário na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas e Instituto Superior Técnico Organização da equipa na FCSH, distribuição de funções e visualização de cumprimento de objetivos Divulgação de produtos bancários e serviços associados junto do segmento universitário
Nome e morada do empregador	Grupo CRH – Lisboa
Data	1 de Outubro de 2010 a 8 de Novembro de 2010
Função ou cargo ocupado	Administrativa do Santander Totta
Principais actividades e responsabilidades	Verificação de processos para abertura de contas seguidas de um contacto ao cliente com o intuito de finalizar o processo. Contacto telefónico final com o cliente Entrega de valores e processos nos balcões
	Grupo CRH – Lisboa

Formação

Complementar

Junho 2006 – Acção de Voluntariado no ATL da Galiza – S. João do Estoril

Novembro 2008 – Acção de Voluntariado no Banco Alimentar – Lidl de Alvalade

Setembro 2009 - Formação de Vendedor – Cascaishopping

Outubro 2009 - Conferências Internacionais “ Lévinas: Reconhecimento e Hospitalidade

-Instituto Franco – Português

Novembro 2009 – Conferências “ Empreendedorismo e Iniciativa Empresarial”
- Faculdade de Ciências Sociais e Humanas – Universidade Nova de Lisboa

Setembro 2010 - Formação de Vendedor – CRH

Janeiro de 2011 - Formação de Vendedor – Sony

Língua materna Português

Outras línguas

Auto-avaliação

Nível europeu (*)

Inglês

Espanhol

Compreensão

Conversação

Escrita

Compreensão oral

Leitura

Interacção oral

Produção oral

B1 Utilizador independente

(*) Nível do Quadro Europeu Comum de Referência (CECR)

Aptidões e competências sociais

Responsabilidade, espírito de equipa, empreendedor, boa capacidade de comunicação, dinamismo e pró – actividade

competências de organização	Boa capacidade de gestão de conflitos, perseverança e sentido de responsabilidade
Aptidões e competências informáticas	Conhecimentos de informática na óptica do utilizador: Microsoft Office, SPSS, Internet Explorer.
Informação Adicional	Média de curso de licenciatura de 15 valores Carta de Condução categoria B

