

**A CRIAÇÃO DA MARCA CERTIFICADA “OESTE”  
À LUZ DAS ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO E DA  
TEORIA DOS *STAKEHOLDERS***

Vasco Manuel Franco Glória

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Renato Costa, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,  
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Agosto, 2018

Aos meus Pais.

## RESUMO

O novo paradigma económico promove índices competitivos, sejam eles de preço ou de qualidade, obrigando forçosamente qualquer entidade com perspetivas otimistas à adaptação, evolução e inovação constante. Para tal, é essencial a combinação dinâmica de recursos e capacidades que permitem atingir vantagens competitivas sustentáveis.

A presente dissertação estuda a possibilidade de criar uma marca certificada “Oeste” associada aos produtos hortícolas da região Oeste, Portugal, fundamentada teoricamente com as Estratégias de Negócio e com a Teoria dos *Stakeholders*, que promove a criação de valor partilhado.

Constatou-se que a região Oeste apresenta de facto características diferenciadoras, apoiadas fortemente pela combinação do clima com o conhecimento produtivo local possíveis de associação a uma marca produtiva certificada de uma determinada gama de produtos, tendo em vista o impacto socioeconómico positivo. Destaca-se os baixos índices de fatores sociais, nomeadamente colaboração e cooperação, que dificultam a implementação de ideias inovadoras. Por fim, a forte influência do mercado, balanceado pela oferta e pela procura, e a pouca exigência do cliente nacional dificultam a valorização de produtos com qualidade ao invés de produtos com baixo preço.

**Palavras-chave:** Região Oeste, Estratégias de Negócio, Diferenciação, Teoria dos *Stakeholders*, Produtos hortícolas, marca certificada “Oeste”, criação de valor, Setor Agrícola.

## ABSTRACT

The new economic paradigm promotes competitive indices, whether those are price or quality, forcing any entity, with optimistic perspectives inserted in the labor market, to adaptation, evolution and constant innovation. Therefore, a dynamic combination of resources and capabilities is essential to achieve sustainable competitive advantage.

The present dissertation studies the possibility of creating a certified brand “Oeste” associated to horticultural products from the Western region of Portugal. It is theoretically based on Business Strategies and the *Stakeholders* Theory, which encourages the creation of shared value.

It was verified that the Western region has in fact differentiating characteristics, strongly supported by the combination of the climate with the local productive knowledge, with possible association to a certified productive brand of a certain range of products, taking in account the positive socioeconomic impact. It is important to highlight the low levels of social factors, such as collaboration and cooperation, which hinder the implementation of innovative ideas. Lastly, the strong influence of the market, balanced by supply and demand, and the low requirement of the national customer make it difficult to value products with quality instead of low price.

**Key words:** Western Region, Business Strategies, Differentiation, *Stakeholder* Theory, horticultural products, certified brand “Oeste”, value creation, Agricultural sector.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Professor Renato Costa pela orientação e conhecimento durante todo o processo de elaboração do trabalho. Aos meus pais e à minha namorada pelo acompanhamento, motivação e apoio incondicional. Aos meus familiares e amigos que, direta ou indiretamente, influenciaram o desempenho do trabalho. A todos os entrevistados pela colaboração.

## ÍNDICE DE MATÉRIAS

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Capítulo I: Introdução</b>                                                    | 1  |
| 1.1. Enquadramento                                                               | 1  |
| 1.2. Contribuição do estudo para o Estado da Arte                                | 2  |
| 1.3. Objetivos                                                                   | 4  |
| 1.4. Estrutura do trabalho                                                       | 5  |
| <b>Capítulo II: Revisão da Literatura</b>                                        | 7  |
| 2.1. Estratégia – conceito                                                       | 7  |
| 2.1.1. Fases do processo estratégico                                             | 10 |
| 2.1.1.1. Formulação                                                              | 10 |
| 2.1.1.2. Implementação                                                           | 12 |
| 2.1.1.3. Controlo                                                                | 13 |
| 2.1.2. Estratégias de Negócio                                                    | 14 |
| 2.1.2.1. Enquadramento                                                           | 14 |
| 2.1.2.2. Liderança pelos custos                                                  | 16 |
| 2.1.2.3. Diferenciação                                                           | 18 |
| 2.1.2.4. Focalização                                                             | 19 |
| 2.1.2.5. Combinadas e Estratégia Oceano Azul                                     | 20 |
| 2.2. Teoria dos <i>Stakeholders</i>                                              | 23 |
| 2.2.1. Enquadramento                                                             | 23 |
| 2.2.2. Conceito de Teoria dos <i>Stakeholders</i>                                | 27 |
| 2.2.3. Dimensões                                                                 | 34 |
| 2.2.3.1. Dimensões descritiva e instrumental                                     | 36 |
| 2.2.3.2. Dimensão normativa                                                      | 37 |
| 2.2.4. Ética e Responsabilidade Social das Empresas                              | 38 |
| <b>Capítulo III: Metodologia</b>                                                 | 42 |
| 3.1. O Modelo de Investigação                                                    | 42 |
| 3.2. Caracterização da Região e da Amostra                                       | 48 |
| <b>Capítulo IV: Apresentação e Discussão de Resultados</b>                       | 54 |
| 4.1. Estratégia de Negócio Diferenciação na Região Oeste                         | 55 |
| 4.2. Relacionamento entre <i>Stakeholders</i> e criação de valor na Região Oeste | 60 |

|                                        |                                                                        |           |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.3.                                   | Fluxo dos produtos produzidos e comercializados .....                  | 63        |
| 4.4.                                   | Certificações atuais e cuidados com a envolvente externa .....         | 67        |
| 4.5.                                   | Como percorrer a cadeia de abastecimento da melhor forma possível..... | 73        |
| <b>Capítulo V: Conclusões .....</b>    |                                                                        | <b>79</b> |
| 5.1.                                   | Considerações Gerais.....                                              | 79        |
| 5.2.                                   | Contribuições do estudo para a Gestão empresarial .....                | 81        |
| 5.3.                                   | Limitações do Estudo.....                                              | 82        |
| 5.4.                                   | Experiência adquirida .....                                            | 82        |
| 5.5.                                   | Sugestões para investigações futuras .....                             | 83        |
| <b>Referências Bibliográficas.....</b> |                                                                        | <b>84</b> |
| <b>Apêndice A.....</b>                 |                                                                        | <b>94</b> |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 1</b> - Processo de elaboração da Estratégia.....                                           | 8  |
| <b>Figura 2</b> – Formulação Estratégica .....                                                        | 10 |
| <b>Figura 3</b> - Estratégias Genéricas de Porter.....                                                | 16 |
| <b>Figura 4</b> - Tipos de Stakeholders .....                                                         | 30 |
| <b>Figura 5</b> - <i>Stakeholder View of Firm</i> .....                                               | 32 |
| <b>Figura 6</b> - Tripé de Sustentabilidade Empresarial .....                                         | 39 |
| <b>Figura 7</b> - Pirâmide de Responsabilidades Sociais de Carroll.....                               | 41 |
| <b>Figura 8</b> - Categorização e codificação do “campus” de entrevista para Análise Qualitativa..... | 44 |
| <b>Figura 9</b> - Enquadramento da região Oeste no território Nacional.....                           | 48 |
| <b>Figura 10</b> - Esquema de Análise da QP5 .....                                                    | 73 |
| <b>Figura 11</b> - Esquema de Análise da QP5 .....                                                    | 76 |

## ÍNDICE DE TABELAS

|                                                                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabela 1</b> - Tabela de Objetivos .....                                                                                                                     | 5  |
| <b>Tabela 2</b> - Estratégias de Negócio por Autor .....                                                                                                        | 15 |
| <b>Tabela 3</b> - Princípios para a formulação de uma Estratégia Oceano Azul.....                                                                               | 22 |
| <b>Tabela 4</b> - Grupos de Stakeholders .....                                                                                                                  | 29 |
| <b>Tabela 5</b> - Dimensões da Teoria de Stakeholders .....                                                                                                     | 36 |
| <b>Tabela 6</b> - Modelo de análise que relaciona os objetivos do estudo com as questões de pesquisa e com a revisão de literatura.....                         | 47 |
| <b>Tabela 7</b> - Concelho de residência/sede da Amostra .....                                                                                                  | 51 |
| <b>Tabela 8</b> - Caracterização da Amostra por idade .....                                                                                                     | 52 |
| <b>Tabela 9</b> - Tipo de Produtos produzidos e comercializados .....                                                                                           | 54 |
| <b>Tabela 10</b> – Resumo Análise Conteúdo – Criação de valor através da Estratégia de Negócio Diferenciação.....                                               | 55 |
| <b>Tabela 11</b> - Análise de conteúdo – Criação de valor através da Estratégia de Negócio Diferenciação .....                                                  | 58 |
| <b>Tabela 12</b> – Resumo Análise de conteúdo – Relacionamento entre <i>Stakeholders</i> .....                                                                  | 60 |
| <b>Tabela 13</b> - Análise de conteúdo – Relacionamento entre <i>Stakeholders</i> .....                                                                         | 62 |
| <b>Tabela 14</b> – Resumo Análise de conteúdo – Perceber o Fluxo e a categorização dos Produtos produzidos e comercializados.....                               | 64 |
| <b>Tabela 15</b> - Análise de conteúdo – Perceber o Fluxo e a categorização dos Produtos produzidos e comercializados .....                                     | 66 |
| <b>Tabela 16</b> - Certificações utilizadas pelos Inquiridos .....                                                                                              | 68 |
| <b>Tabela 17</b> - Resumo Análise de conteúdo – Perceber como é categorizado o produto ..                                                                       | 69 |
| <b>Tabela 18</b> - Análise de conteúdo – Perceber como é categorizado o produto .....                                                                           | 71 |
| <b>Tabela 19</b> - Análise de conteúdo – Perceber como os produtos podem percorrer a cadeia de abastecimento da melhor forma possível mantendo a qualidade..... | 76 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Gráfico 1</b> - Enquadramento da região Oeste no território Nacional .....                                                | 49 |
| <b>Gráfico 2</b> - Número total de empregados com idades entre os 30-34 (A) e Valor Acrescentado Bruto (B) .....             | 50 |
| <b>Gráfico 3</b> - Caracterização da Amostra em função das habilitações literárias.....                                      | 52 |
| <b>Gráfico 4</b> - Número de Hectares impactantes de cada Realidade: (A) Produtores e (B) Grossistas .....                   | 53 |
| <b>Gráfico 5</b> - Análise de conteúdo – Perceber o Fluxo dos Produtos produzidos e comercializados a nível de destino ..... | 64 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS

**BRC** *British Retail Consortium*

**CA** Cooperativas Agrícolas

**CE** Comissão Europeia

**CG** Categoria Genérica

**DOP** Denominação de Origem Protegida

**GLOBAL G.A.P.** *Wordwide Standard Good Agricultural Practice*

**GRASP GLOBAL G.A.P.** *Risk Assessment on Social*

**HACCP** *Hazard Analysis and Critical Control Points*

**IGP** Indicação Geográfica Protegida

**INE** Instituto Nacional de Estatística

**MAMAOT** Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território

**NUTS** Nomenclatura de Unidades Territoriais para fins estatísticos

**OE** Objetivo Empírico

**OP** Organização de Produtores

**PI** Produção Integrada

**QP** Questão de Pesquisa

**SAU** Superfície Agrícola utilizada

**SC** Subcategoria

## **Capítulo I: Introdução**

### **1.1. Enquadramento**

A realidade do sector agrícola, a par de muito outros, está em constante adaptação e mudança. A globalização e toda a sua influência, associado à rápida e livre circulação de bens e serviços, obriga a constantes apropriações ao meio, muitas vezes consequência do aparecimento de novas economias e de novas tecnologias. Nos bens de consumo agrícola, o cenário de competição mundial é diário e obriga a uma rápida e boa resposta competitiva ao mercado, influenciando muitas vezes o custo, a qualidade de produção e até mesmo a capacidade de resposta face à procura (Cardoso, 2006).

Este paradigma económico, com especial destaque para o dinamismo e inovação, deve ser alvo de atenção por parte do sector hortícola na zona Oeste. É necessário evoluir, inovar e melhorar para conseguir otimizar os recursos e capacidades de valor da região. A coordenação sistémica de todos os elementos do meio, detentores de conhecimento e inseridos num meio de constantes mecanismos de reciprocidade e *feedback*, permitem e disponibilizam todas as condições para a inovação (Wang e Zhou, 2011).

A produção hortícola da região Oeste tem apresentado uma exponencial de crescimento no mercado. Influenciada pela boa localização, tanto de acesso comercial como pelos fatores climáticos, a região Oeste é destaque a nível nacional no sector Agrícola. Neste sentido, a combinação dos recursos naturais com as capacidades dos seus intervenientes enfrenta diariamente desafios face à competitividade mundial que cada vez mais define exigências de custo, qualidade e comercialização (CE, 2009).

Os produtos hortícolas destacam-se pela qualidade quando garantem elevados níveis de frescura, e sendo grande parte ainda consumidos crus é necessário um elevado nível de exigência para garantir a segurança alimentar. Os elevados níveis de exigência devem correr todo o ciclo do produto, começando na produção, manuseamento na colheita, pós-colheita e exposição final, pois é aí que o cliente vai valorizar a qualidade (Almeida, 2005)

O processo de inovação deve funcionar entre todos os intervenientes do sector, entre as empresas produtoras e as intermediárias, entre a procura e a oferta e entre a realidade laboral e a realidade científica (Lundvall, 1992). Neste seguimento, com uma vertente mais inovadora e, na tentativa de aglomerar e coordenar os *Stakeholders* da região, este trabalho passa pelo estudo de investigação de uma marca certificada “Oeste”, associada aos produtos de qualidade produzidos na região Oeste. Deste modo, categorizar, rotular e associar os produtos a uma marca reflexo de qualidade irá, certamente, impactar os fluxos da região de forma diferenciadora.

A competitividade da região Oeste, nomeadamente no sector Agrícola, é uma temática que será estudada nesta investigação. Neste sentido, ajudar a dinamizar uma realidade que ano após ano envelhece, com baixos índices de qualificação, pouca atratividade para jovens agricultores e baixos índices de investimento, são as principais motivações (MAMAOT, 2009).

Face ao contexto reproduzido, este estudo tem como objetivos principais, estudar a potencialidade da criação da marca certificada “Oeste”, perceber em que circunstâncias faria sentido a sua implementação e, perceber quais as dificuldades e oportunidades que podem fomentar o avanço inovador desta temática em termos do impacto socioeconómico positivo na Região Oeste, assentando estes mesmos propósitos fundamentados a partir das estratégias de negócio e Teoria dos *Stakeholders*.

## **1.2. Contribuição do estudo para o Estado da Arte**

O suporte teórico para a realização deste trabalho, através das Estratégias de Negócio e da Teoria dos *Stakeholders*, é bastante abordado no meio académico e empresarial. Contudo, quando associado na prática à potencialidade de criação de uma marca certificada de produtos hortícolas a realidade é diferente e, em Portugal, ainda nenhum estudo se prenunciou sobre o mesmo, nomeadamente sobre a Região Oeste.

Por um lado, e em continuação aos estudos de Carvalho (2009), Grant (2010), Helms e Nixon (2010) Cardeal e António (2012) e António e Lopes da Costa (2018) a Estratégia assume uma grande importância na temática da Gestão. Contudo, só faz

sentido quando enquadrada como solução face a um problema e neste caso ao estudo da implementação da marca certificada “Oeste”.

Ao processo de elaboração estratégico foram-lhe atribuídas três fases: Formulação, Implementação e Controlo (Andrews, 1971; Porter, 1980; Ansoff, 1997; António, 2003, 2006; António e Lopes da Costa, 2018). Cada uma destas fases deve ser adequada à realidade, interna e externa. Neste sentido, pensar estrategicamente a criação de uma marca implica uma boa definição de objetivos, posteriormente implementados de forma adequada e controlados de forma omnipresente para atingir a melhoria contínua de vantagens competitivas. Neste campo teórico, retira-se a originalidade do estudo, dando apenas ênfase à forma sintética e esquemática como é apresentada a linha de pensamento Estratégico. Em relação a estudos prévios é de salientar a aplicabilidade do processo estratégico face à realidade do Sector Agrícola da região Oeste.

Por outro lado, a Teoria dos *Stakeholders* tem despertado os interesses dos gestores e através dos estudos de Freeman *et al.*, (2010) e Harrison *et al.*, 2015, a potencialidade de criação de valor quando partilhado é característica de destaque. A Teoria dos *Stakeholders* permite pensar de uma forma mais holística, envolvendo todos os intervenientes do meio (económico, social, judicial, ambiental, educacional, corporativo, entre outros), perspetivando a criação de valor partilhado (Freeman, 1984, 1994; Mintzberg, 1989; Barney, 1991; Lopes dos Reis, 2000; Charreaux e Desbrières, 2001; Rosa e Teixeira, 2002; Alexander *et al.*, 2005; António, 2006, 2012; Bosse *et al.*, 2009; Frey e Neckermann, 2009; Grant, 2010; Harrison e Wicks, 2013 e Bridoux e Stoelhorst, 2016). Partindo do pressuposto que todas as relações são possíveis geradores de valor, é importante perceber quais os interesses e motivações das várias realidades para que estes estejam alinhados e proporcionam vantagens competitivas sustentáveis consolidadas (Porter, 1992).

Este trabalho segue as linhas de trabalhos anteriores, na exposição e apresentação da Teoria dos *Stakeholders* (Freeman e McVea, 2001; Jones *et al.*, 2002; Freeman, 2004; Walsh, 2005; Agle *et al.*, 2008; Laplume *et al.*, 2008; Harrison *et al.*, 2015). No entanto, a abordagem à Teoria é um pouco mais estratégica (Porter e Kramer, 2011) com o objetivo de perceber a possível aplicabilidade da mesma na realidade Agrícola da Região.

Face a estudos anteriores, as duas teorias que sustentam o presente estudo são apresentadas separadamente. Posto isto, a combinação e apresentação de ambas e com a associação à realidade Agrícola é novidade. Quando se aborda a Estratégia, e nomeadamente as Estratégias de Negócio, toda a otimização de recursos e capacidades e a realização dos objetivos pré-definidos é orientada a uma realidade específica, seja ele empresarial ou individual (António e Lopes da Costa, 2018; Thompson, 2008; Thompson, *et al.*, 2015). Com a associação da Teoria dos *Stakeholders*, a combinação de estratégias e interesses deixa de ser pensada individualmente e valoriza a partilha de valor.

### **1.3. Objetivos**

Este trabalho assenta no estudo da potencial criação de marca “Oeste”, associada a produtos hortícolas produzidos na região Oeste e perceber o seu sentido de implementação, fundamentado com as Estratégias de Negócio e com a Teoria dos *Stakeholders*.

A Estratégia, e em particular as Estratégias de Negócio, são uma temática onnipresente em qualquer atividade laboral. Gradualmente, a estratégia começou a definir-se como a melhor simbiose entre a envolvente externa à organização e a vertente interna (António, 2012; Carvalho, 2009). A competitividade do mercado é cada vez maior e a resposta aos estímulos inovadores e competitivos põe em causa o sucesso organizacional, seja ele através de características diferenciadoras, estratégias de baixo custo ou a combinação entre ambas (António e Lopes da Costa, 2018).

Visto a realidade hortícola, no sector Agrícola, na região Oeste apresentar vários intervenientes que se impactam direta ou indiretamente (denominados *Stakeholders*), é necessário perceber como se combinam na obtenção de criação de valor partilhado e se conseguem alavancar financeiramente e a nível de *performance* organizacional (António, 2006).

Diante este cenário, este trabalho incide sobre a criação de marca “Oeste” e os objetivos são apresentados na Tabela 1.

**Tabela 1 - Tabela de Objetivos**

| <b>Objetivos</b> | <b>Indicadores/abordagem</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Teóricos</b>  | <p>As mudanças de paradigmas exigem uma capacidade extrema para se adaptar a novos contextos de trabalho onde é possível garantir a sustentabilidade e a competitividade organizacional. É neste sentido que surge a vontade em analisar algumas reflexões sobre as estratégias de negócio, nomeadamente a Diferenciação, e perceber quais as linhas estratégicas a pensar numa potencial marca inovadora.</p> <p>Enquadrado numa realidade operacional agrícola com vários os intervenientes, surge a necessidade de perceber como é interpretada a criação de valor partilhado e como pode e deve ser implementada. Neste sentido, foi abordada a temática da Teoria dos <i>Stakeholder</i>.</p>                                                                             |
| <b>Empíricos</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Objetivo Empírico 1 (OE1)</b> – Perceber se a diferenciação faz parte das orientações estratégicas da região e em que medida pode ser útil numa lógica de crescimento sustentado para a mesma.</li><li>• <b>Objetivo Empírico 2 (OE2)</b> – Perceber se os <i>Stakeholders</i> das várias realidades se relacionam entre si numa ótica de criação de valor e compreender se há noção do impacto dos intervenientes, diretos ou indiretos.</li><li>• <b>Objetivo Empírico 3 (OE3)</b> – Apurar o fluxo e a categorização dos produtos.</li><li>• <b>Objetivo Empírico 4 (OE4)</b> – Verificar se os agentes da região idealizam soluções para os problemas de mercado, perceber se estas estão alinhadas e são plausíveis.</li></ul> |

**Fonte:** Elaboração própria

## **1.4. Estrutura do trabalho**

A estrutura da dissertação está organizada em cinco capítulos. Na presente secção, é descrita a introdução do trabalho que apoiada pelo enquadramento teórico do tema, ajudou a definir os objetivos do estudo e a contribuição dos mesmos para o estado da Arte.

O segundo capítulo é composto essencialmente pelo desenvolvimento dos temas que servem de suporte teórico ao trabalho, isto é, numa primeira subsecção dedicada à exploração do tema das Estratégias de Negócio, e numa segunda fase com o foco na Teoria dos *Stakeholders*.

No terceiro capítulo desenvolveu-se a metodologia e a estratégia do trabalho com a exposição do modelo de investigação e a caracterização da amostra, bem como a apresentação das questões de pesquisa e os respetivos associados.

O quarto capítulo é composto pela análise e discussão dos resultados. O trabalho termina no quinto capítulo, onde são apresentadas as considerações gerais do trabalho, incluindo as conclusões e as limitações do mesmo, bem como as sucessões aconselhadas para próximos estudo sobre a mesma temática.

## **Capítulo II: Revisão da Literatura**

### **2.1. Estratégia – conceito**

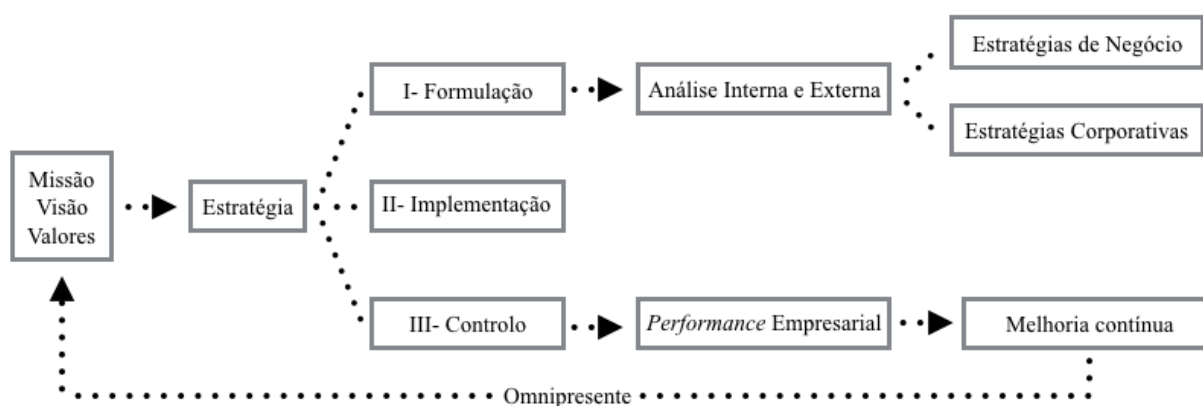
A definição do conceito de estratégia, surge como reflexo de algumas controvérsias e com a necessidade de teorizar as mesmas. Estudado por muitos autores, os quais contribuíram ativamente para o seu esclarecimento, a estratégia é uma das matérias mais preponderantes no paradigma da gestão (Carvalho, 2009; Grant, 2010; Helms e Nixon, 2010). De fato, existem muitas abordagens à temática, contudo, é importante destacar que as mesmas só fazem sentido se enquadrarem a estratégia como instrumento solucionador com várias alternativas e equilibrando as necessidades com os objetivos face a um problema (Cardeal e António, 2012; António e Lopes da Costa, 2018). Ainda assim, após a sua génese o seu sentido semântico sempre apresentou bastantes desacordos (Mintzberg, 1989; Rosa e Teixeira, 2002).

Inicialmente associada a um padrão de orientações militares, por Tzu (400-320, A.C), a estratégia sempre foi percebida e interpretada como similar mas dissemelhante da tática, abrangendo um campo e uma dinâmica muito mais alargada. Este largo campo de envolvimento da estratégia, para que esta seja orientada eficazmente, articula desde as capacidades internas, ao ambiente envolvente e até mesmo os concorrentes (Mintzberg, 1989; Lopes dos Reis, 2000; Rosa e Teixeira, 2002; Grant, 2010). Numa primeira abordagem da literatura sobre a temática, segundo Drucker (2003), a estratégia é definida como elemento utilitário de ajuda à tomada de decisão em ambientes voláteis, no qual é de extrema relevância a análise dos objetivos e dos fins para os atingir, balanceando a relação entre a envolvente e a estratégia a utilizar (António e Lopes da Costa, 2018).

O conceito não se estagnou historicamente no seu sentido semântico e prático e, com o passar do tempo foi fomentando as suas noções e amplitudes. Segundo Ansoff (1997) e Andrews (1971), o conceito evolui e foram-lhe atribuídas três fases para o processo estratégico: formulação, implementação e controlo, mais tarde também reforçadas por outros autores, nomeadamente Porter (1980) e António (2006) (Figura1). Ansoff (1997) é mais orientado para uma realidade de negócio, e afirma que a empresa opera em função de onde está inserida e onde se quer inserir numa perspetiva produto-

mercado. Para Andrews (1971), é destaque do processo estratégico a fase inicial onde se define os objetivos e metas a alcançar (Rosa, 2009; António, 2003; António e Lopes da Costa, 2018) – Figura 1.

**Figura 1 - Processo de elaboração da Estratégia**



**Fonte:** Elaboração do autor

No processo de elaboração da estratégia, a formulação passa por um exercício de avaliação, interno e externo, no qual se irá destacar as respetivas vantagens e pontos a melhorar e emparelhar estes da melhor forma possível com as oportunidades e ameaças do ambiente externo (Andrews, 1971; Learned *et al.*, 1965).

Neste sentido, é necessário que a empresa apresente um campo de atuação bem definido, devendo atender às suas necessidades de forma a atingir os seus objetivos pois estes por si só não apresentam o reflexo das dinâmicas internas da empresa (Ansoff, 1977). O alinhamento entre as capacidades, competências, recursos, necessidades, objetivos e as sinergias oriundas destas combinações deve ser linear a todas as áreas de atuação da empresa para para que esta seja efetuada da forma mais eficaz possível (Ansoff, 1977; Miles e Snow, 1984). Esta vertente de adaptabilidade da estratégia face ao meio e a forma como se molda face aos estímulos, externos e internos, segundo Chan e Huff (1993) é reflexo da personalidade associada à mesma assemelhando-se à da personalidade humana.

A estratégia pode se interpretada como simplesmente uma abordagem de negócio, ou um conjunto de linhas diretivas, na qual o gestor responsável tenta orientar e criar o máximo de valor para a organização, contribuindo idealmente de forma positiva para com os clientes. A estratégia surge numa tentativa de consolidar os seus recursos e

competências, pretendendo criar vantagens para realizar os objetivos previamente definidos (António e Lopes da Costa, 2018; Thompson, 2008; Thompson, *et al.*, 2015).

Um facto incontornável é que o mercado competitivo está associado a grandes níveis de mudança que podem acontecer a qualquer altura. Neste seguimento, a constante adaptação face a mudanças tecnológicas, económicas, societárias ou até mesmo ambientais é de extrema relevância para a sobrevivência de qualquer instituição. É neste processo de adaptação que a estratégia tem um papel essencial para que, ainda num ambiente com alguma volatilidade, os objetivos e metas sejam alcançados (Grant, 2008; Carvalho, 2009; Rosa, 2009; Hsieh e Chen, 2011; Afonina, 2015; António e Lopes da Costa, 2018). A adaptação de determinadas estratégias deve ser acompanhada de um processo de controlo, englobando a estrutura interna e externa. A adoção de uma estratégia é encarada como uma visão com objetivos a médio/longo prazo, nos quais é essencial assegurar a criação de vantagens competitivas sustentáveis, combinando os elementos internos (recursos e competências) da forma mais vantajosa possível com os externos (Lopes dos Reis, 2000; Grant, 2008; O’Shannassy, 2008; Thompson, 2008; Hsieh e Chen, 2011; Cardeal e António, 2012).

O conceito de gestão estratégica surge como um conjunto de decisões e ações, proactivas e reativas, que resultam na formulação, implementação e controlo de planos, após uma análise interna e externa, desenhados para atingir os objetivos de cada instituição. Estes são definidos como os três pilares da estratégia que garantem sustentar a criação de vantagens competitivas (Ansoff, 1977; Pearce, 2000; António, 2003; Wheelen e Hunger 2006; Thompson, 2008; Carvalho, 2009; Thompson, A *et al.*, 2015;).

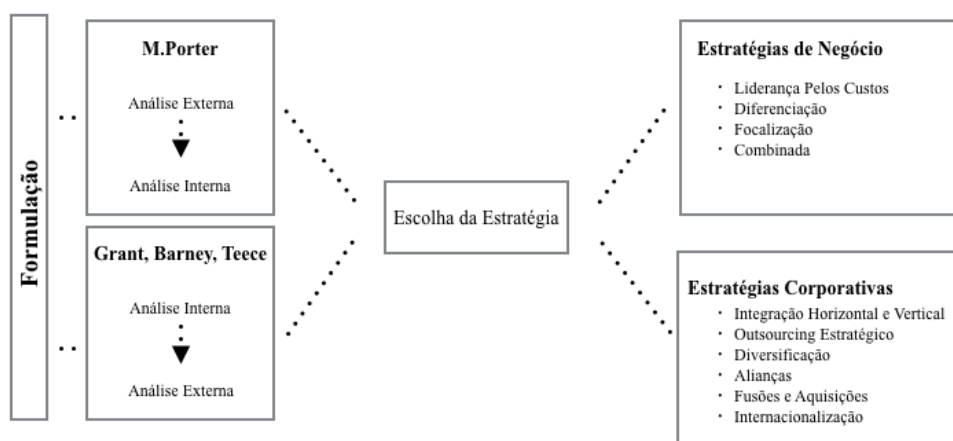
Em suma, é observável uma convergência nas demais definições de estratégia para um foco na criação de valor. Criação de valor esta não somente para o mercado, mas também para a organização e para os *stakeholders* a esta associados numa perspectiva de interação sinérgica positiva, destacando a posição competitiva como valiosa e sustentável (António e Lopes da Costa, 2018).

## 2.1.1. Fases do processo estratégico

### 2.1.1.1. Formulação

Numa realidade de gestão estratégica, a formulação é a primeira de uma série de três fases (Thompson, A *et al.*, 2015). Ainda assim, para iniciar este processo complexo é necessário existir uma noção prévia, ou uma elaboração caso necessário, da missão, visão e valores da instituição em causa. Isto é necessário para que num estágio mais avançado, mas ainda nesta fase, seja possível identificar as metas, objetivos, ambições e os caminhos para os alcançar (António, 2003) – Figura 2.

**Figura 2 – Formulação Estratégica**



**Fonte:** Elaboração do autor

É nesta fase que se inclui a análise da envolvente externa e da vertente interna. Pretende-se, após uma análise destas dimensões, encontrar os fatores críticos de sucesso para a instituição pois são estes que a médio/longo-prazo garantem não só uma vantagem competitiva concorrencial, como a sobrevivência da própria organização (Andrews, 1980; Hahn e Powers, 2010; Thompson, A *et al.*, 2015).

Este procedimento de investigação interna e externa, pode ser feito de diversas formas e utilizando várias técnicas ou ferramentas. Numa vertente histórica mais antiga, até meados dos anos oitenta, o pensamento estratégico iniciava-se com uma investigação externa às organizações. Este movimento, impulsionado por Porter, espelhava a capacidade das empresas em responderem de forma positiva às oportunidades e ameaças do meio envolvente (Porter, 1980).

Com o passar do tempo surgiram naturalmente novas perspectivas para a apreciação estratégica, contrariando as ideias de Porter (1980). Assim sendo, surgiram análises que primam por numa fase inicial, olhar para a envolvente interna da organização. Isto é, destacar os recursos internos como essenciais para garantir a boa *performance* organizacional (Barney, 1991). Estes recursos podem assumir uma diversidade de instrumentos e ferramentas, desde ativos tangíveis a intangíveis, ou em função da definição do autor, que bem aplicados garantem vantagem competitiva sustentada (Teece *et al.*, 1997; Grant, 2013; António e Lopes da Costa, 2018).

Após a análise da envolvente interna e externa, é necessário proceder e pensar quais as estratégias que possibilitam a maior acumulação de vantagens e que permitam atingir as metas previamente definidas (Andrews, 1980).

Após revisão da literatura é possível afirmar a existência de dois prismas de estratégias: estratégias de negócio e estratégias corporativas (Kim e Mauborgne, 2005; Grant, 2013). Primeiramente, estratégias de negócio ou mais conhecidas como Genéricas de Porter, são aplicadas com o propósito de obtenção de vantagem competitiva oriunda das competências nucleares da empresa. Michael Porter (1980), definiu dentro desta categoria uma série de três possibilidades: liderança pelos custos, diferenciação, focalização e mais tarde surgiu a combinada como complemento (Grant, 2013; Kim e Mauborgne, 2005). Por outro lado, as estratégias corporativas, ou da empresa, relaciona-se diretamente com as indicações dadas pelos gestores para direcionarem a sua prestação ao encontro da missão e progressivamente aos seus objetivos e são elas: integração horizontal e vertical; *outsourcing* estratégico; diversificação; alianças estratégicas; fusões e aquisições e internacionalização (Grant, 2013). Resta apenas acrescentar que ambas podem ser combinadas, Estratégias de Negócio com Estratégias Corporativas, podendo esta vertente culminar numa maior vantagem competitiva para a empresa (Grant, 2013).

### **2.1.1.2. Implementação**

Compreender o verdadeiro valor de uma estratégia bem estruturada, é também perceber que qualquer uma das fases deve estar irrevogavelmente relacionada. Neste sentido, avançar com a implementação é a continuação da fase anterior, dando-lhe o verdadeiro propósito (António, 2003). Na fase de implementação, podem surgir diversos tipos de problemáticas, nomeadamente associadas à forma como esta é adotada. Neste processo é importante um papel firme e claro parte dos diversos líderes, conectados com as dinâmicas internas e devendo passar a mensagem a todos os intervenientes. Deve fazer parte da cultura organizacional saber qual a tipologia estratégia a implementar (António, 2003; Nãsi e Aunola, 2002; Thompson *et al.*, 2007).

Enquadrada numa realidade mais prática, a implementação deve abranger todos os intervenientes da organização para que estes percebam as linhas diretivas laborais e se consigam focar nos objetivos e metas a atingir. Neste processo é importante, caso necessário, alertar para alguma incomburencia ou aspeto a melhorar, pois a estratégia pode e deve ser ajustada numa perspetiva de melhoria contínua com o passar do tempo (Andrews, 1980; António, 2003).

Durante o processo de implementação, surgem os primeiros contornos reais e físicos de mudança e são habitualmente confrontados com alguma aversão por parte dos *stakeholders* intervenientes (Grant, 2013). Este processo de mudança, muitas das vezes encarado com o propósito de inovar, é essencial para manter a competitividade da empresa no mercado (Wang e Zhou, 2011). Ainda assim, este processo não carece sempre de mudanças radicais podendo estas serem graduais e adaptativas (Sabeti, 2011; Wang e Zhou, 2011).

É importante também garantir que todo o processo de implementação é adequado eticamente (Wettstein, 2010). Neste seguimento, segundo Tansey (1995) se a empresa agir de forma honesta com todos os seus *stakeholders*, está a praticar um comportamento ético. A noção de ética social empresarial começou a difundir-se cada vez mais, principalmente a partir da década de sessenta, pois está associada à continuidade e vitalidade de cada instituição numa perspetiva de longo prazo. Sem a garantia desta, dificilmente uma empresa se mantém no mercado laboral (Ramos et. al, 2007; Wettstein, 2012).

Como forma de complemento, surge também a noção de responsabilidade social e a obrigatoriedade desta em ser implementada. A responsabilidade social diz respeito às práticas de cidadania participativa por parte dos mais variados responsáveis, num registo económico, social e cultural, tendo como objetivo a envolvimento e a melhoria da sociedade (Maurício, 2009).

Em suma, o processo de implementação deve ser moldado e adaptado em função do ambiente, da cultura, da sociedade ou até mesmo da organização ao longo do tempo. É necessário garantir que a estratégia é seguida e sentida da melhor forma possível, para conseguir vantagens competitivas no mercado ao entregar produtos/serviços de qualidade (Thompson *et al.*, 2007; Porter e Kramer, 2011; Sabeti, 2011; Wettstein, 2012; Grant, 2013).

### **2.1.1.3. Controlo**

É fundamental perceber que a estratégia definida inicialmente, seja em que organização for, deve sofrer uma adaptação constante ao meio onde está inserida. Este fluxo adaptativo e volátil prende-se com a constante mudança do ambiente externo movido atualmente por grandes transformações e evoluções (principalmente tecnológicas), mas também a alterações internas (Andrews, 1980; Ismail e Imam, 2015; Thompson, 2008). As alterações são importantes numa ótica preventiva, isto é, por vezes é essencial prever e antecipar-se às oportunidades e ameaças estratégicas, sempre numa perspetiva de melhoria contínua (Pearce e Robinson, 2000).

Sob o ponto de vista teórico, o controlo assume a terceira posição quando se enumera as várias fases da estratégia. Contudo, assume um papel omnipresente durante todo o processo estratégico, passando pela otimização de medidas corretivas que permitem ao longo do tempo melhorar a *performance* empresarial ou por outras palavras melhorar a eficiência e a eficácia (Lopes dos Reis, 2000; António, 2003; Carvalho, 2009; Ismail e Imam, 2015). Subjacente à ideia de controlo estratégico está a monitorização das atividades desempenhadas para conseguir avaliar o desempenho da organização e perceber se está ou não alinhada com os objetivos previamente delineados (Neely, 1998).

Os processos ou sistemas de controlo mais atuais passam pela evolução e simplificação de *scorecards*, permitindo ao utilizador (nomeadamente ao gestor na altura de tomada de decisão) avaliar a *performance* da empresa através de relações de causalidade, tendências, indicadores e uma síntese de informação extremamente importantes (António, 2012).

Um importante recurso que continuamente tem sido debatido, numa perspectiva de análise organizacional interna é a aprendizagem (António e Lopes da Costa, 2018). É neste sentido que o controlo se pretende enquadrar numa vertente constante e contínua, onde os processos se devem adaptar face as necessidades sentidas, alvejando a melhoria contínua e a vantagem competitiva (António, 2003; Chakravarthy e White, 2002; Ismail e Imam, 2015).

Segundo Drucker (2003), as empresas devem adotar de forma ativa a mudança e optar pela inovação e adaptação de forma a garantirem uma vantagem competitiva. Conviver sinergicamente com as incertezas do meio, adotando uma postura de melhoria contínua e recetividade à aprendizagem, são fatores críticos de sucesso para o bom desempenho organizacional (António e Lopes da Costa, 2018).

## **2.1.2. Estratégias de Negócio**

### **2.1.2.1. Enquadramento**

Uma estratégia empresarial vê na gestão ponderada dos seus recursos e capacidades a forma de gerar produtos e serviços que despoentem vantagem competitiva no mercado (Freire, 1997; Grant, 2013; Kim e Mauborgne, 2005). Reside na atribuição de objetivos de curto, médio e longo prazo e na aquisição/adaptação de recursos e competências para os conseguir alcançar (Chandler, 1977). O processo de otimização da eficiência, da eficácia e da conversão dos recursos e capacidades em vantagens competitivas deve ser regular nas instituições (Ansoff, 1977). De salientar que o conceito de vantagem competitiva nem sempre vem associado à maior rentabilidade face à concorrência, pois pode apresentar outras formas de se manifestar como por exemplo a fidelização dos clientes (Grant 2010). Uma vez estabelecida a vantagem competitiva, torna-se alvo de

possível erosão por parte da concorrência e devem ser revistos e reforçados os mecanismos de isolamento, tal como o constante controlo dos fatores críticos de sucesso (Grant, 2010, 2013).

A coerência entre as várias realidades de cada instituição é um fator essencial para concretizar os objetivos delineados. Isto é, garantir o alinhamento estratégicos entre os vários intervenientes, desde os princípios organizacionais até à implementação e controlo dos mesmos (Beck, 1992; Deming, 1986; Friedman, Miles, 2008).

Vários são os modelos e tipologias/classificações associados às estratégias de negócio, diferentes em função do autor e da sua direção/orientação (Tabela 2):

**Tabela 2 - Estratégias de Negócio por Autor**

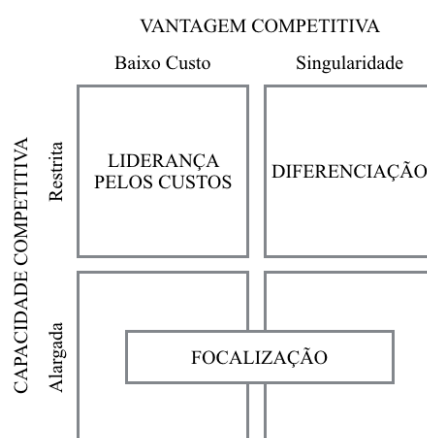
| Autores                     | Estratégias de Negócio                                                                                                                                           |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Miles & Snow (1978)         | Opções estratégicas em função da postura em relação ao mercado: <i>prospecters, analysers, defenders e reactors</i> .                                            |
| Miller & Fiesen (1982)      | As orientações estratégias diferem em função do nível de foco na inovação categorizando-se como: empreendedores ou conservadores.                                |
| Govindarajan & Gupta (1985) | Diretamente orientadas segundo o padrão estratégico de cada instituição podem ser diferenciadas em: <i>build, hold e harvest</i> .                               |
| Kotler (1997)               | Categoriza-se em função do posicionamento da empresa e do ajustamento desta com os seus concorrentes: Líder, <i>Challenger</i> , Seguidor e Nicho.               |
| Wheelen; Hunger (2006)      | Devem de estar diretamente relacionadas com a velocidade com que a empresas deve aumentar, ou não, o seu desenvolvimento: Crescimento, Estabilidade e Defensiva. |
| Porter (1980)               | São definidas em função da vantagem competitiva, podendo assumir três possíveis linhas: Liderança pelos custos, Diferenciação e focalização.                     |

**Fonte:** Elaboração do Autor

Após revisão da literatura, M. Porter é o autor com maior predominância sendo esta a razão pela qual é referenciado neste trabalho (Jeremias & Gani, 2004). Michael Porter (1980), identificou e definiu as suas três estratégias intituladas: Genéricas de Porter

(Figura 3). Facultou a possibilidade de cada instituição optar por uma delas, tendo em conta as suas limitações, em função da dimensão da mesma e do ambiente laboral onde está inserida (Salavou, 2010; Wright, 1987). A escolha de uma estratégia não impossibilita a utilização de outra, sendo até promovida a combinação das mesmas para atingir vantagem competitiva em virtude da rápida adaptação às alterações do mercado e à aprendizagem de novas tecnologias que possibilitam a alavancagem de competências nucleares (Hlavacka *et al.*, 2001; Kim *et al.*, 2004; Kim e Mauborgne, 2005; Allen & Helms, 2006; Grant, 2013)

**Figura 3 - Estratégias Genéricas de Porter**



**Fonte:** Adaptado de Kim *et al.*, (2004)

Em suma, uma estratégia de negócio reside numa série de motivações e ações que através da gestão eficaz das competências nucleares da empresa, pretendem alcançar vantagem competitiva. Durante este processo de gestão é importante saber em que segmento de mercado a empresa vai inserir, que tipo de necessidade irá satisfazer, a quem e como o irá fazer (Grant, 2013; Kim e Mauborgne, 2005).

### **2.1.2.2. Liderança pelos custos**

Segundo Porter (1980), a liderança pelos custos enfatiza produzir um produto *standard* a um custo muito reduzido por unidade de produção. Desde modo, é objetivo atingir a eficiência dos custos de produção, incluindo todo o processo, e garantir uma oferta competitiva para o comprador (Porter, 1980). Historicamente, a gestão estratégica

enfatizou a liderança pelos custos como a grande vantagem competitiva numa indústria massificada (Grant, 2010).

Deste modo, abraçar uma estratégia baseada nos custos implica um conjunto de linhas diretivas que objetivam a distribuição ou produção de produtos/serviços de qualidade aceitável pelo mercado, praticando o preço mais competitivo no leque de ofertas à disposição do cliente. Para tal, é necessário: garantir uma qualidade mínima satisfatória para garantir a opção do cliente; praticar preços reduzidos e a padronização de produtos/serviços, garantindo deste modo a eficiência operacional (Grant, 2013).

Para garantir a eficiência operacional são necessárias várias medidas diretivas (*drivers*) de exigência forte e que não podem deixar de ser aplicadas. O controlo rigoroso de custos, operacionais e não operacionais, diretos e indiretos, comerciais, de investigação e mesmo de serviços ou atividades pós-venda, devem ser rigorosamente controlados. Tentar simplificar ao máximo o processo produtivo, controlando atentamente o fornecimento e serviços externos (deve ser muito bem negociado), de forma a atingir a eficiência. Para melhor desempenho operacional, a busca por economias de escala facilita o escoamento e venda de produtos *standard* e paralelamente ir acompanhando a perceção da curva dos benefícios (Hitt *et al.*, 2003; Allen *et al.*, 2007).

Numa estratégia de liderança pelos custos, a instituição praticante detém algumas vantagens face à concorrência. Nomeadamente, o facto de a concorrência evitar guerras de preços, podendo em alguns casos haver necessidade de abandonarem o mercado por os valores praticados atingirem mínimas demasiado exageradas. Por outro lado, a necessidade de produção em larga escala e a conjugação com a curva da experiência laboral impossibilita a entrada de muitas instituições no mercado (Hitt *et al.*, 2003; Grant, 2013).

Relativamente aos riscos associados, prendem-se principalmente com: entradas tecnológicas no mercado que eliminam automaticamente a vantagem de custo; conhecimento do eficiente processo de produção por parte da concorrência com possível réplica do mesmo e a forma como um produtor em larga escala, focado na eficiência, pode subestimar as mudanças necessidades e escolhas do cliente (David, 2002; Grant, 2013).

### 2.1.2.3. Diferenciação

No que diz respeito à diferenciação, as instituições alinham as suas ideologias estratégicas na satisfação do cliente final. Garantem que este fica fidelizado, facultando produtos e serviços de alta qualidade, combinando eficiência e eficácia até mesmo na flexibilidade da oferta com o objetivo de satisfazer um cliente que pretende um produto/serviço de exclusividade ou primazia (Porter, 1980). Num contexto empresarial, a vantagem da diferenciação só é possível quando uma empresa é capaz de obter através da sua estratégia um preço *premium* que ultrapassada o custo de fornecer um produto ou serviço diferenciado (Allen *et al.*, 2007; Grant, 2010). O potencial de diferenciação de um produto ou serviço é parcialmente determinado pelas suas características físicas (Grant, 2010).

Ao adotar esta estratégia, uma instituição assume que irá entregar ao cliente um produto/serviço a um custo aceitável, mas com uma personalidade diferente do que este encontraria no mercado atribuindo automaticamente um carácter único aos atributos do produto/serviço (Kim *et al.*, 2004; Grant, 2013).

Uma visão estratégica diferenciadora necessita de cumprir um conjunto de ações para que seja bem-sucedida. Neste sentido: deve desenvolver constantemente novos sistemas e processos de trabalho e publicitá-los de forma adequada; apurar rigorosamente o fator qualidade (baseada na moda, nome da marca ou imagem); desenvolver equipas altamente motivadas e boas competências de investigação e desenvolvimento, são algumas linhas diretivas (*drivers*) a ter em conta (Allen *et al.*, 2007; Hitt *et al.*, 2003).

É essencial que o produto seja bem diferenciado para que este possa garantir a fidelização por parte do cliente, de forma a reduzir a sua sensibilidade aos aumentos de preços e assegurar que estes não optam por vias alternativas - produtos substitutos ou novos entrantes no mercado (Hitt *et al.*, 2003).

Ainda assim, surgem naturalmente riscos associados e são estes: o cliente não interpretar a diferença de preço entre o produto diferenciador e um produto líder de custos, assumindo uma disparidade demasiado grande; após a experiência do produto, o cliente pode banalizar as suas características diferenciadoras e, por fim, o mercado

competitivo pode enviar para o mercado a réplica, ou semelhante, das características diferenciadoras (Allen *et al.*, 2007; Grant, 2013).

#### **2.1.2.4. Focalização**

A Focalização é uma estratégia orientada para um nicho de mercado, respondendo esta às necessidades de um pequeno grupo de compradores face ao tamanho da indústria (Wright, 1987).

No processo de identificação do nicho de mercado, que consequentemente potencia a distinção face à concorrência, são necessários alguns critérios rígidos de segmentação. Neste sentido, é necessário: isolar bem o grupo de clientes, com características específicas; oferecer um produto específico, com características exclusivas; optar por uma seleção do nicho através da sua localização geográfica ou simplesmente encontrar um nicho específico, podendo albergar os vários tipos de restrições (Grant, 2013; Kim *et al.*, 2004).

Naturalmente que quando uma instituição opta por uma estratégia de negócio focada em pequenos segmentos de mercado, pretende daí retirar vantagem competitiva. Esta orientação estratégica pode ser justificada por uma noção estrutural da instituição que sabendo das suas capacidades e limitações escolhe não atingir um mercado mais alargado, optando por servir eficazmente um pequeno nicho. Por outro lado, pode pretender otimizar os seus recursos em toda a sua cadeia de valor e com isto conseguir pressionar grandes empresas (que habitualmente desvalorizam os nichos) (Grant, 2013; Marlin *et al.*, 1994).

A estratégia de Foco pode ser considerada segundo várias direções: Focalização por Baixo de custos ou Focalização por Diferenciação (Porter, 1986). Numa primeira abordagem a focalização pode ser feita para um nicho de mercado, competindo neste com preços baixos (Thompson e Strickland, 1999; Hitt *et al.*, 2007). Por outro lado, pode garantir o foco através da diferenciação, garantindo neste modo a satisfação das necessidades do cliente ao entregar produtos únicos e personalizados (Thompson e Strickland, 1999; Hitt *et al.*, 2007)

Como estratégia muito focalizada e direcionada ao nicho de atuação surgem alguns riscos associados. Estes prendem-se especialmente com a capacidade das grandes empresas em absorverem o nosso nicho, seja por interesse da instituição ou por preferência do cliente (Allen *et al.*, 2007; Grant, 2013).

#### **2.1.2.5. Combinadas e Estratégia Oceano Azul**

Após revisão de literatura e apesar de não ser considerada nas Genéricas de Porter, a Estratégia Combinada é uma extensão às três mencionadas anteriormente. Conforme estudos de Sumer e Bayraktar (2012) foram identificadas amostras significativas de utilizadores desta Estratégia (Estratégia Combinada) que obrigam à consideração da mesma.

A Estratégia Combinada assenta na combinação de baixos custos com grandes percentagens de diferenciação, garantindo a entrega de maior valor para o cliente através de um produto/serviço com qualidade, desempenho e preço ao nível das expectativas do cliente (Thompson e Strickland, 2000). Neste sentido, a Estratégia Combinada tenta garantir o mínimo de custos possível com um maior leque de produtos diferenciadores, de forma a atingir o desempenho a longo prazo. Segundo Parnell (1997), com um paradigma de mercado em constante evolução, a adoção de uma estratégia combinada traduz-se mais provavelmente em alto desempenho que a utilização de uma estratégia pura (uma das Genéricas de Porter). Naturalmente que a utilização de uma combinação de estratégias nem sempre se traduz em vantagem lucrativa, pois para além da sua dificuldade de implementação pode somente garantir ou o crescimento empresarial ou a rentabilidade empresarial e não necessariamente os dois (Wright, 2005).

Segundo Kim e Mauborgne (2005) há ainda uma nova tipologia estratégica a ter em conta: Estratégia Oceano Azul. Esta pode ser considerada combinada se um dos fatores de diferenciação recair sobre o preço. A Estratégia Oceano Azul passa essencialmente pelo abandono de operações em mercados concorrencias e pela exploração de oportunidades em mercados sem concorrência (novos mercados inexplorados).

A definição de Oceano Azul prende-se essencialmente pelo abandono dos Oceanos Vermelhos. Estes últimos comparados metaforicamente a lutas sangrentas concorrências onde rivalidade, competitividade, guerras de preços, guerras de quotas de mercado e globalização são altíssimas, as fronteiras de mercado também estão bem definidas e as margens de lucro tendem a ser cada vez inferiores (Lv e Xiu, 2010). Neste sentido, é vantajoso sair da zona competitiva e encontrar uma nova zona onde não há regras implementadas nem concorrência definida, podendo traduzir-se muito provavelmente em alta lucratividade (Kim e Mauborgne, 2005).

Analisar o mercado e encontrar uma oportunidade nova através de um novo conceito, que vá ao encontro das necessidades do cliente, entregando-lhe valor e garantindo que este está disposto a pagar por ele é o grande objetivo da Estratégia Oceano Azul (Kim e Mauborgne, 2005). Neste processo de exploração de novos territórios e criação de novos conceitos é essencial garantir que a inovação seja de valor, isto é, uma inovação com utilidade (Kim e Mauborgne, 2005, Burke *et al.*, 2009).

O modelo Oceano Azul exige uma reorientação estratégica para novas oportunidades, afastando-se da concorrência e com isto tentando reduzir os riscos. Com este modelo é usual que se consiga diminuir os custos da operação, pois grande parte destes existem por causa de fatores competitivos (Kim e Mauborgne, 2005).

A busca de Estratégias Oceano Azul deve ser elaborada de forma sistemática, sequencial e metódica. Neste seguimento, surgem quatro princípios para a elaboração do processo de formulação do modelo: repensar fronteiras no mercado; visão holística e não somente numérica; ver além da procura existente e mecanizar a sequência Estratégica (Tabela 3). Estes têm como grande objetivo minimizar o risco e maximizar a absorção de oportunidades para a obtenção de vantagem competitivas concorrenciais (Kim e Mauborgne, 2005). É uma grande ajuda na elaboração estratégica dado que a utilização da concorrência para perceber o mercado (Ex: *Benchmark* concorrenciais) é completamente evitável, seguindo-se deste modo o lema enunciado por Kim e Mauborgne (2005): não se deve concorrer com os rivais, mas sim torna-los irrelevantes para o processo de negócio.

**Tabela 3 - Princípios para a formulação de uma Estratégia Oceano Azul**

| Princípio                                   | Observações                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I – Repensar fronteiras no mercado          | <p>Análise, formulação e reformulação das fronteiras de mercado (Burke <i>et al.</i>, 2009).</p> <p>Perceber se há falhas no mercado em relação ao cumprimento das necessidades dos clientes e perceber quanto estão dispostos a pagar pela realização das mesmas (Christensen <i>et al.</i>, 2012).</p> <p>Evitar mercados concorrencias, procurar novos mercados e pensar novas oportunidades em mercados não explorados (Kim e Mauborgne, 2005).</p>            |
| II – Visão holística e não somente numérica | <p>Analisar grupos estratégicos (Kim e Mauborgne, 2005).</p> <p>Balancear a valorização dos atributos do produto/serviço com a valorização real no mercado (matriz de avaliação de valor). Perceber qual o valor real de cada atributo para entender o que adicionar, reduzir ou acrescentar a cada produto/serviço, pois cada elemento tem um custo para a empresa e esse deve ser bem equacionado (Kim e Mauborgne, 2005).</p>                                   |
| III – Ver além da procura existente         | <p>Procurar os não-clientes de forma a alargar o leque de possíveis oportunidades (Kim e Mauborgne, 2005).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| IV – Mecanizar a sequência Estratégica      | <p>Garantir a coesão estratégica com a implementação do modelo de forma sistemática e sequencial. Garantir a validação de quatro pontos: Utilidade para o comprador (se cumpre ou não com as necessidades do cliente), Preço (se é ou não acessível ao cliente), Custo (se é ou não lucrativo) e Adoção (se as barreiras à adoção são ou não ultrapassáveis). Só é aconselhado a passagem de ponto quando o primeiro estiver validado (Kim e Mauborgne, 2005).</p> |

**Fonte:** Elaboração do Autor

Naturalmente que com o tempo a concorrência acaba por se apoderar do mercado previamente inexplorado. Ainda assim, o período de hegemonia concorrencial dura em média 10 a 15 até atingir todas as barreiras. Quando os níveis de rivalidade e de concorrência voltarem a atingir valores de Oceano Vermelho, é altura de repensar a estratégia e promover novamente outra Estratégia Oceano Azul (Kim e Mauborgne, 2005).

## **2.2. Teoria dos *Stakeholders***

### **2.2.1. Enquadramento**

Nos últimos anos, após alvo de estudo por vários investigadores, foi instruída a noção que uma empresa apresenta *Stakeholders*. Isto é, existem grupos e indivíduos que estão diretamente relacionados com o êxito, ou com a ausência dele, numa empresa. O conceito foi também alvo de bastantes pesquisas académicas acabando por se desencadear numa teoria: a Teoria dos *Stakeholders* (Freeman *et al.*, 2010; Harrison *et al.*, 2015). Com esta surgiram algumas questões e alguns desafios teóricos, tais como: o fundamento normativo da Teoria; o papel impactante da empresa na sociedade; o problema e identificação dos *Stakeholders*, perceber a sua legitimidade e por fim perceber e avaliar as repercussões que advêm de uma relação com *Stakeholders* (Driver e Thompson, 2002; Jones *et al.*, 2002; Post *et al.*, 2002; Phillips, 2003; Phillips *et al.*, 2003; Friedman e Miles, 2008;).

No processo de criação de valor existe um risco residual associado e este pode ser enquadrado num panorama de risco financeiro ou de *performance* (Charreaux e Desbrières, 2001; Alexander *et al.*, 2005; Frey e Neckermann, 2009). Posto isto, as orientações de gestão empresarial centralizadas nos *Stakeholders* (grupos “interessados” ou intervenientes sociais) podem ser compreendidas na ideia de que os investidores não acarretam a totalidade desse risco, partilhando-o de forma, direta ou indireta, formal ou informal, com outros intervenientes (Berle e Means, 1932; Blair, 1995). De outro modo, com o crescimento de uma relação entre o indivíduo e a empresa, cresce também uma interdependência que os expõe ao risco económico de forma tão vulnerável como para os acionistas. Este sentimento de inclusão e de partilha do risco residual, estende-se também aos trabalhadores, ou seja, aumentar o valor para o acionista e para os restantes *stakeholders*, é sinónimo de aumentar o valor criado pela organização (Blair 1995). Neste seguimento, as orientações empresariais são partilhadas, dividindo o acionista as ponderações com os demais intervenientes da organização, requerendo um exercício equilibrado de gestão de forma a garantir a responsabilidade e a atenção para com todos os intervenientes ou *Stakeholders* (António, N. 2006).

No exercício de gestão de *Stakeholders*, tendo em conta as possíveis consequências ao nível da *performance* empresarial, é necessário ter em atenção a grande complexidade do ambiente externo, pois este é volátil e de grande competitividade. As empresas devem agir de modo sustentável e em prol não só dos proprietários ou dos acionistas, mas sim da sociedade na sua globalidade. Esta necessidade é justificada pelo elevado nível de exigência, ao qual as empresas modernas devem responder perante a comunidade (Berle e Means, 1932; Kohli and Jaworski, 1990; Clarkson, 1995; Jones, 1995;). Em consequência de se fazer cada vez mais negócios em ambientes de alto risco social ou económico, e com uma evolução diária brutal, é necessário um forte alinhamento estratégico entre as organizações e a sociedade que se traduz em coesão e capacidade competitiva (Beck, 1992; Friedman, Miles, 2008).

Os interesses entre empresas (em todo o seu conjunto desde pessoal, infraestruturas, missão, visão, valores e ambiente), os seus proprietários e os investidores, apresentam-se muitas vezes como díspares ou não totalmente conhecidos, originando inúmeras vezes conflitos entre as partes. Nestes casos, potenciar um ambiente cooperativo de análise e identificação de problemas, aumenta a probabilidade desses mesmo interesses serem considerados e consequentemente contribuir positivamente para o bem-estar da organização (Gooyert *et al.*; 2017 Porter, 1992). Neste sentido, Porter (1992) aconselha o alinhamento entre as varias entidades quanto aos seus interesses, permitindo depois o alinhamento com a sociedade.

Segundo Donaldson e Preston (1995), a Teoria dos *Stakeholders* ajuda também a perceber a ligação entre o direito de propriedade e a justiça distributiva, pois é essencialmente focada nos *Stakeholders* da organização. Dado o enfoque que tem nos recursos humanos, ajuda a perceber de forma diferente o interesse moral dos trabalhadores, das pessoas e dos clientes independentemente do papel influenciador mais direto ou indireto que tenham no sucesso das organizações.

Os interesses variam de *Stakeholders* para *Stakeholders*, contudo devem ser alinhados de forma a garantir a cooperação e o sucesso do sistema. Para clarificar esta discrepância de interesses são utilizados como exemplo três possíveis *Stakeholders* – trabalhadores, clientes e pessoas (sociedade). Os trabalhadores são parte contributiva para a construção e manutenção do sucesso empresarial, apoiando-o essencialmente em competências e no esforço aplicado e alinham os seus interesses morais nesta

perspetiva. As pessoas (consideradas aqui como elementos da sociedade envolvente) alinham os seus interesses em função das suas necessidades, isto é, se na sua vivência sentirem falta de algo, tentam corrigir essa falha (por exemplo na melhoria do ambiente). Os clientes ligam os seus interesses à oferta do mercado, procurando qualidade a baixo preço num panorama ideal (Barnard, 1934; Gooyert *et al.*, 2017). Ainda a título de suporte para este alinhamento, Ansoff (1988) reforça que os interesses sociais e os interesses económicos, numa perspetiva de longo prazo, devem estar igualmente balanceados. Referente às ligações de longo prazo, António (2003) diz que os vários grupos relacionados (grupos empresariais ou associações) devem explicitar a sua união e perspetivar em conjunto o sucesso dos seus interesses, reforçando a ideia de colaboração.

Phillips *et al.*, (2003) criticam a Teoria dos *Stakeholders* e enfatizam a falta de destaque para a forma cooperativa como os valores e normas de uma instituição são geridos. Segundo Hansen *et al.*, (2004), a principal crítica é direcionada para a hierarquia dos *Stakeholders* pelas dúvidas sobre quais a empresa deve considerar (António 2006). Esta questão é respondida em muitos contornos, todavia apoiada essencialmente no pensamento ético, recorrendo a conceitos como o utilitarismo, o liberalismo e com a noção de responsabilidade social, assumindo o elo entre a sociedade e a empresa. Qualquer pessoa pode interferir com o bom desempenho da organização, daí ser importante parametrizar quais são os *Stakeholders* e o impacto dos mesmos (António, 2006).

Neste seguimento, alguns estudos debruçaram-se sobre o assunto e concluíram algumas linhas diretivas para apoiar aos gestores a perceber quais os autênticos *Stakeholders* (António, 2006). Assim, uma das primeiras divisões hierárquicas assenta nos graus de importância direta para os balanços económicos da instituição. Uma outra abordagem classifica os *Stakeholders* em função da necessidade de sobrevivência para a empresa, valorizando os que esta mais necessitam como prioridade (Bowie 1983; Freeman 1984; Reed 1987; António 2006, 2007). Com o desenvolvimento de laços relacionais, surgem também relacionamentos éticos e estes são também tidos em conta (Wicks *et al.*, 1994; Alexander *et al.*, 2005). Segundo Donaldson e Preston (1995) o balanço hierárquico dos intervenientes da organização deve ser fruto do equilíbrio justo entre os prejuízos e os benefícios que cada um acrescenta à organização. Estas diretrizes de seleção de *Stakeholders* são apenas linhas diretivas, e não regras de orientação. Após

revisão de literatura é também pouco fomentado quanto do volume empresarial pode ser alocado aos *Stakeholders* e aos seus interesses, daí a ponderação por parte dos gestores ser um critério humano e importante (Jones, 1980).

Hill e James (1992) afirmam que a empresa deve encarar todos os *Stakeholders* como parte das suas responsabilidades, mas também dos seus deveres, pois estes através do seu desempenho social e intelectual conduzem a vantagens competitivas para a organização (Simon *et al.*, 2007; Jensen, 2008 Gooyert *et al.*, 2017). A cooperação entre os colaboradores de cada instituição, presentes num ambiente em que constantemente são alteradas as condições de mercado e a partilha de tecnologias de informação é muito alta, é fundamental para a criação de valor empresarial (António, 2006; Frey e Neckermann, 2009; Harrison e Wicks, 2013). Para boa compreensão do papel da cooperação entre colaboradores, através de partilhas de conhecimento e na implementação de modernas tecnologias, é aconselhado a utilização de empregados qualificados (António, 2006).

A linha otimista de que a Teoria dos *Stakeholders* ajudava na perceção do campo de negócio com a sociedade, despoletou o entusiasmo por parte de Freeman e dos seus colegas (Donaldson e Preston, 1995; Jones, 1995; Wood e Jones, 1995; Harrison e Freeman, 1999; António, 2007; Carvalho, 2007; Harrison *et al.*, 2015; Kristen, 2015; Gooyert *et al.*, 2017). Ainda assim, não basta simplesmente interpretar a Teoria dos *Stakeholders*, é importante que a empresa perceba o seu negócio e comece pelo comprometimento com todos os níveis do ciclo do produto - distribuição, produção, circulação e consumo (António, 2006). Para noção do negócio, e do efeito que o relacionamento positivo dos seus intervenientes, existem fatores ou variáveis que se deve ter em conta e que balanceiam de forma diferente as várias decisões: tipo de produto/serviço; quantidade; gama de alternativas ou disponibilidade, sendo que o mais importante é a qualidade com que o produto/serviço é entregue (Alexander *et al.*, 2005).

Para terminar, o pilar fundamental da gestão dos *Stakeholders* pode estar centrado em duas perspetivas diferentes: no sistema ou na empresa. No caso de estar centrado na empresa, a ambição dos gestores é somente direccionada para benefício da organização e tidos em conta indicadores como: bem-estar económico, mais valias consequentes de relacionamentos ou até mesmo a capacidade para influenciar a boa imagem da organização. Por outro lado, caso se centralize no sistema os gestores encaram os

*Stakeholders* numa ótica de partilha de interesses, assumindo uma visão muito mais ergonómica e justa. Ainda assim, ambas as compreensões carecem de um conhecimento aprofundado dos intervenientes, efetivos e dissimulados, tanto como da envolvente onde estão inseridos (António, 2012).

A teoria dos *Stakeholders* é uma temática ainda em evolução e os seus domínios conceptuais são ainda pouco definidos (Tiroleo, 2001). Não obstante, pode-se enquadrar cada vez mais como uma teoria de Gestão e uma teoria normativa em ética organizacional (Harrison *et al.*, 2015). Nesta sequência, a exposição aqui descrita tenta ir ao encontro da explicação do tema.

### **2.2.2. Conceito de Teoria dos *Stakeholders***

Habitualmente é associado o início da teoria dos *Stakeholders* ao autor Robert Freeman (1984), com a publicação da obra: “*Strategic Management: a Stakeholder Approach*”. Ainda assim Calk (1916) já abordava e valorizava conceitos associados à responsabilidade da envolvente económica e à importância dos relacionamentos entre os intervenientes num ecossistema laboral. Este aumento conceptual do termo foi reforçando temáticas como a responsabilidade social corporativa, a ética e a envolvimento da sociedade (Freeman e McVea, 2001; Jones *et al.*, 2002; Freeman, 2004; Walsh, 2005; Agle *et al.*, 2008; Laplume *et al.*, 2008; Harrison *et al.*, 2015)

Em 1930, pela General Electric, os *Stakeholders* são definidos em quatro grupos: acionistas, trabalhadores, clientes e público (Preston, 1990). Quatro grupos distintos, mas com conexões entre eles. Segundo Freeman (1994), a Teoria dos *Stakeholders* começa quando esta dependência se materializa, isto é, quando os valores dos intervenientes são tidos em conta como parte presente no ato de negociar. Freeman (1994), reforça também que num contexto empresarial estas necessidades só começaram a surgir nos anos 90, fruto de necessidades do foro sociocultural, político e económico, enquadradas num paradigma económico mais competitivo.

A responsabilidade e o poder que atribuído aos *Stakeholders* (trabalhadores, clientes, o público em geral e os acionistas), é valorizada principalmente pelo impacto que têm na comunidade envolvente (Dodd, 1932). Freeman (1984), também partilhava a

mesma opinião, atribuindo aos *Stakeholders* e aos seus valores uma conotação fulcral para o negócio pois estes são capazes de direta ou indiretamente influenciar as linhas diretivas e laborais de uma organização (Rhenman, 1968; Freeman, 1984; Clarkson, 1995; Kristen, 2015;).

A simples categorização e identificação dos *Stakeholders* promove uma série de conflitos, incluindo mesmo o significado do termo a nível semântico (Laplume *et al.*, 2008; Miles, 2017). A definição de *Stakeholders* começou com extrema amplitude, pois tudo de um modo geral pode ser incluído no conceito como possíveis *Stakeholders* desde pessoas, comunidade, sociedades e até mesmo o meio ambiente natural (António, 2006). Com o volumoso número de interpretações, generalizações e definições o termo *Stakeholder* tem diminuindo o seu impacto e toma cada vez mais as direções que o autor pretender (Stoney e Winstanley, 2001). Ainda assim, para Wicks e Freeman (1998) a divergência entre interpretações e visões sobre a teoria tem uma explicação. Estes dizem que em função do país as relações de hierarquia e as negociações, entre as empresas e os *Stakeholders*, são diferentes e podem estar enquadradas em contextos e culturas diferentes.

Consoante Freeman (1998), o autor mais predominante após uma revisão da literatura, o conceito de *Stakeholder* é descrito como alguém imprescindível para a organização e sem o qual esta não sobrevivia. Como reforço, acrescentam a esta definição Rhenman e Stymne (1965) a dependência mútua entre os *Stakeholders* e a organização para a vitalidade de cada um. Existe possibilidade de a empresa impactar os intervenientes, e vice-versa, não havendo necessidade de reciprocidade nos vários tipos de relação (António, 2006).

Ainda que com alguma dificuldade e com o objetivo de fomentar a teoria e o seu significado, alguns autores avançaram com a definição de *Stakeholders*. Freeman (1994), define-os como “participantes nos processos humanos da criação de valor acrescentado” (Freeman, 1994). Clarkson (1995) acrescenta que são “Aqueles que têm/reclamam propriedade, direitos ou interesses nas atividades de uma organização” (Clarkson, 1995: 106) e Donaldson e Preston (1995) como “Pessoas ou grupos com interesses legítimos nos processos e/ou aspetos substantivos da atividade organizacional” (Donaldson e Preston, 1995: 85). Ambos com definições diferentes,

mas todos eles referem o valor da integração enquanto conjunto numa perspetiva de valor partilhado e com responsabilidades partilhadas.

De forma a clarificar ainda mais o conceito para além da definição, foram definidos grupos de *Stakeholders* (Tabela 4). Freeman (1995), dividiu os *Stakeholders* em dois grupos: primários, os quais apresentam uma relação contractual com a organização (por exemplo: acionistas, empregados, fornecedores ou clientes, entre outros) e secundários, os que não apresentam uma importância essencial para o desempenho da organização (a título de exemplo: comunicação social) (Alexander *et al.*, 2005). Numa outra perspetiva, os *Stakeholders* podem ser denominados de estratégicos se a sua conduta, direta ou indiretamente, interna ou extramente, afetar o desempenho da organização (Goodpaster, 1991). Numa perspetiva mais funcional e mais circunscrita, Clarkson (1994) divide os *Stakeholders* em dois grupos, voluntários e involuntários, fundamentando que só há envolvimento com a organização se houver algum tipo de risco associado. Posto isto, voluntários são portadores de algum tipo de risco após terem investido alguma coisa de valor na empresa. Por outro lado, involuntários são *Stakeholders* expostos ao risco como resultado do funcionamento da organização (Clarkson, 1994; Blair, 1995; Donaldson e Preston, 1995; Leader, 1999 e António, 2006).

**Tabela 4 - Grupos de Stakeholders**

| <b>Autores</b>    | <b>Grupos</b> | <b>Breve descrição</b>                                                    |
|-------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Freeman (1995)    | Primários     | Têm relação contractual com a organização                                 |
|                   | Secundários   | Não apresentam uma importância essencial para o desempenho da organização |
| Goodpaster (1991) | Estratégicos  | Afetam o desempenho da organização                                        |
| Clarkson (1994)   | Voluntários   | Investiram na organização e partilham risco residual                      |
|                   | Involuntários | Expostos ao risco por consequência do funcionamento da organização        |

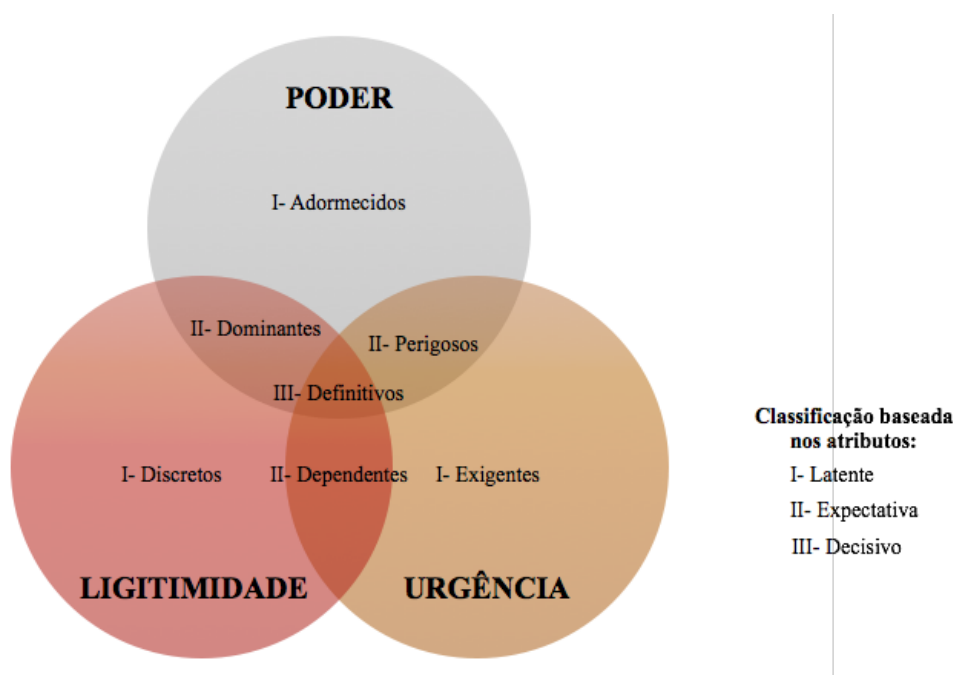
**Fonte:** elaboração do Autor

Após a revisão de literatura, foi possível verificar que para além da classificação de grupos de *Stakeholders*, foi também descrita uma tipologia de *Stakeholders* em função de uma série de atributos. Neste seguimento, os *Stakeholders* podem ser classificados em função do Poder, da Legitimidade e da Urgência que praticam (Mitchell *e al.*, 1997). O Poder diz respeito à capacidade de influência do interveniente na *performance* da organização, podendo este ser adquirido ou perdido (Weber, 1947; Dahl, 1957; Etzioni, 1964; French e Raven, 1959; Salancik e Pfeffer, 1974; Pfeffer,

1992). A Legitimidade evidencia o quão legítimas são as relações, isto é, se apresentam vínculos e obrigações contratuais ou direitos formais. Segundo este atributo, quando um *Stakeholder* se intitula de legítimo possui automaticamente interesse nos benefícios provenientes do sucesso empresarial (Weber, 1947; Suchman, 1995; Mitchell, 1997). A Urgência diz respeito ao grau de atenção requerida pelos *Stakeholders*, manifestando uma alta e rápida necessidade de cuidado. Ainda assim, é importante distinguir Urgência de oportunidade pois pode desencadear problemas nas relações e oportunismo deliberado (Mitchell, 1997; Almeida, 2003).

Posto isto, um *Stakeholder* pode deter desde um a três atributos alterando progressivamente a sua posição na organização como é possível ver na Figura 4. Se apenas se identificar com um atributo assume uma posição Latente, com um grau de importância baixo. Se estiverem presentes dois atributos assume uma posição de Expectativa e apresenta um grau de importância moderado. Por fim, se se identificar com os três atributos é classificado como Decisivo, assumindo um grau de importância alto (Mitchell, 1997). A combinação destes atributos e o grau de importância dos mesmos, deram origem a sete tipos de *Stakeholders*: Adormecidos, Discretos, Exigentes, Dominantes, Perigosos, Dependentes e Decisivos (Almeida, 2003; Mitchell *et al.*, 1997; Rodrigues, 2005).

**Figura 4 - Tipos de Stakeholders**



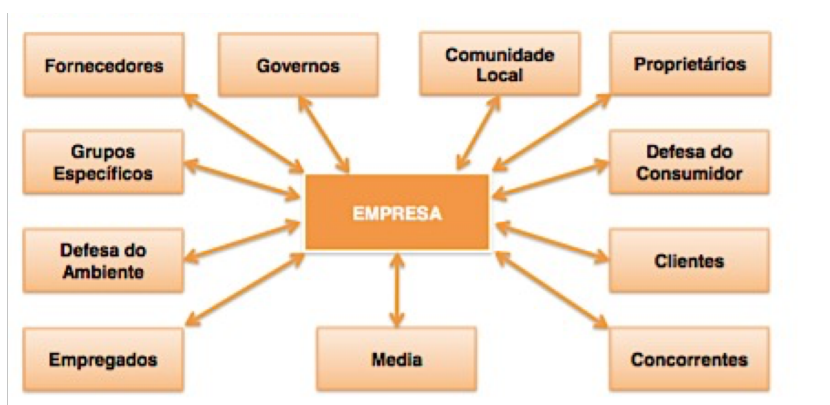
**Fonte:** Adaptado de Mitchell *et al.*, (1997)

Segundo Mitchell *et al.*, (1997), um *Stakeholder* é Adormecido quando apesar do seu direito burocrático não o utiliza para melhorar o desempenho organizacional. É Discreto quando apesar de apresentar legitimidade, não o faz com urgência e não tem impacto no sucesso da organização, recebendo apenas atenção por parte dos gestores quando estes entenderem (ex: voluntários). É classificado como Exigente quando apenas apresenta urgência, mas carece de poder e legitimidade, ficando desde modo apenas com a atenção provisória por parte dos gestores e acabando por vezes por serem ignorado (ex: jornalistas). Pode ser classificado como Dominante, quando apresenta poder e legitimidade, tem um grande impacto na organização e recebe muita atenção por parte dos gestores (ex: empregados). Se apresentar poder e urgência nos seus interesses é classificado como Perigoso e, apesar de assumir uma atitude violenta, os seus direitos não são totalmente reconhecidos na organização (ex: Ambientalistas ou empregados ilegais). Quando dos três atributos lhe falta apenas o poder, este é classificado de Dependente e assume um papel submisso de terceiros (com poder) para realizar os seus interesses (ex: conservação do ambiente). Por fim, se lhe pertencer os três atributos (poder, legitimidade e urgência), é intitulado de Decisivo e têm um papel essencial na organização (ex: Accionistas que querem valorizar acções). Existem de facto muitos *Stakeholders* e com características diferentes e a sua classificação é complexa. Várias são as abordagens ao meio envolvente à organização e a forma como estes impactam o sucesso da mesma.

Freeman (1984), tenta ir ao encontro de uma explicação da relação da empresa com o seu ambiente externo e apresentou um modelo que realça o impacto recíproco das relações entre *Stakeholders*. Para isso, definiu e categorizou onze classes de indivíduos (Figura 5) que podem afetar o desempenho da empresa e a realização dos seus objetivos (Nwanji e Howell, 2007). Com a apresentação deste mapa, é possível denotar que para além da presença de vários *Stakeholders* (com vários interesses) estes apresentam uma relação bidirecional uns para com os outros, ou seja, ambos têm a capacidade de influenciar ou afetar e vice-versa (Freeman, 1984).

Esta combinação de interesses e relações, origina algumas problemáticas, contudo, são consequências de extrema relevância para o bom desempenho da sua *performance* organizacional (Rhenman, 1968; Taylor e Sparkos, 1977; Freeman, 1984; Harrison e St John, 1994; Clarkson, 1995; Nwanji, Howell, 2007; Gooyert *et al.*, 2017).

**Figura 5 - Stakeholder View of Firm**



**Fonte:** Adaptado de Freeman (1984)

As empresas devem ser geridas de forma equilibrada e com respeito por todos os seus partícipes, nunca sobrevalorizando o interesse de uma personalidade ao valor coletivo de todos os *Stakeholders*, pois em grande parte o sucesso da organização passa por gerir eficazmente o relacionamento, a influência e o poder dos seus intervenientes (Harrison *et al.*, 2015). Neste sentido, segundo Evan e Freeman (1993), as políticas de maximização do valor para os acionistas são rejeitadas por motivos de ordem ética, valorizadas por outro lado todas as relações e as suas vantagens e desvantagens (Reynolds *et al.*, 2006; Dobeles *et al.*, 2014).

A importância destas relações tem sido cada vez mais alvo de estudo e preocupação por parte dos gestores, num contexto de melhoria contínua e de aperfeiçoamento das organizações (Alexander *et al.*, 2005; Carvalho, 2007). Numa ótica de relação organizacional o estabelecimento, desenvolvimento e conservação de relações entre os indivíduos do mesmo meio tem como finalidade a criação de valor para estes e para a empresa (António, 2012; Bridoux e Stoelhorst, 2016). A criação de valor conjunta, para a empresa e para os *Stakeholders* envolvidos, contribui não só para um melhor desempenho financeiro como também para o bem-estar social entre as partes.

Com a conexão e interdependência entre ambos, fruto de trabalho e produção em equipa, surgem por vezes alguns problemas (Bridoux e Stoelhorst, 2016; Frey e Neckermann, 2009). Para atenuar esta dificuldade a coordenação, a confiança e o alinhamento de interesses são fatores essenciais, mesmo quando confrontados com mecanismos baseados no preço, isto é, com interesses monetários associados (Bridoux e

Stoelhorst, 2016). Natural que possam surgir também algumas desvantagens nos relacionamentos principalmente numa perspectiva de desproporcionalidade (uma das partes pode ser mais beneficiada), ou até mesmo surgir algum tipo de dependência entre *Stakeholders*, positiva ou negativa, mas no geral a criação de valor é direcionada para o sucesso empresarial (Alexander *et al.*, 2005).

As empresas que proporcionam vantagens aos seus *Stakeholders*, estão mais suscetíveis de receber retorno positivos dos mesmos, suportando o bom funcionamento da organização numa ótica de criação de valor conjunta. Estas vantagens podem atingir vários níveis: desde bens e serviços, vantagem mais utilizada; prática de justiça organizacional, onde prevalece confiança e justiça nas várias relações; conexão organizacional, onde a satisfação, o sentimento e a felicidade do *stakeholder* é tida em conta até aos custos de oportunidade, todos podem ser utilizados de forma a potenciar a reciprocidade conjunta e a criação de valor (Bosse *et al.*, 2009; Harrison e Wicks, 2013).

Com intuito de fundamentar e validar a afirmação, de que quando se relaciona eficazmente *Stakeholders* há de facto um aumento de valor para toda a organização, Post (2002), estudou três empresas diferentes, Shell, Cummins e Motorola, e comprovou a relação acrescentando ainda que existem várias formas de este valor ser criado. São estas: pela *Resourced-based View*, pela *Industry Structure View* e acrescentou também a visão política e social na ótica da criação de valor.

Segundo Barney (1991), a Visão Baseada nos Recursos (*Resourced-based View*) pertence apurar os recursos da organização que permitem suportar as estratégias internas e externas à própria organização. Isto é, tem em conta todos os recursos internos, tangíveis e intangíveis, como potenciais criadores de vantagem competitiva sustentada. Naturalmente que todos os recursos têm de ser analisados e os que não são resultado de vantagem competitiva devem ser reconsiderados ou melhorados. Uma organização atinge vantagem competitiva sustentada, relativamente aos seus concorrentes, quando implementa uma estratégia de criação de valor que os demais não conseguem implementar (Barney, 1991). Todos os recursos da empresa são representados por vários *Stakeholders* e são através destes que a empresa funciona e consegue operar de forma produtiva, criando e partilhando valor (Penrose, 1959; Barney, 1991; Mahoney e Pandian, 1992; Grant, 1996; Teece *et al.*, 1997).

Segundo Porter (2008), na *Industry Structure View* a empresa controla os seus lucros em função da estrutura da Indústria. Neste sentido, os lucros dependem da concorrência e das estratégias utilizadas, mas também do poder dos clientes, do poder dos fornecedores, da possível ameaça de novos produtos ou de produtos substitutos. Porter (2008), analisa a indústria em função destas cinco forças, as intituladas cinco Forças de Porter, e adapta a estratégia organizacional em função desta interpretação. Posto isto, na indústria laboral quanto mais se fomentar um relacionamento de confiança, colaboração, solidariedade e fidelidade mais são as repercussões positivas que cada empresa colhe e maior é a criação de valor partilhado (Porter, 1991, 1996, 1998, 2008).

### **2.2.3. Dimensões**

Segundo Donaldson e Preston (1995), uma vertente de observar a Teoria dos *Stakeholders* deve focalizar a exploração da teoria em diferentes dimensões – descritiva, instrumental e normativa. Estas surgem como forma de contrapor os estudos de Goodpaster (1991), que investigava o dualismo entre as dimensões ética e estratégica da Teoria dos *Stakeholders*. Essencialmente, a dimensão normativa determina o modo como os Gestores e os *Stakeholders* devem agir em função de normas ou padrões. Segundo a dimensão instrumental, a prática de determinados comportamentos, nomeadamente uma gestão eficaz dos *Stakeholders*, conduz a determinados resultados empresariais e indica como se deve ligar os meios com os fins. Por fim, perante a dimensão descritiva, são basicamente investigados e explicados as características e comportamentos dentro da envolvente empresarial (Goodpaster, 1991; Donaldson e Preston, 1995; Atkinson *et al.*, 1998; Freeman, 1999, 2000; Vinten, 2001; Pesqueux e Biefnot, 2002; Kaler, 2003; Driscoll e Starik, 2004; Friedman e Miles, 2004; Hosmer e Kiewitz, 2005). Contudo, estudos mais recentes afirmam que a dimensão descritiva poderá cair em desuso, prevalecendo apenas a instrumental e a normativa (Enyinna, 2013). Ainda segundo Enyinna (2013), a perspetiva normativa da Teoria é questionável, pois a sua conceção ética é meramente hipotética. Harrison *et al.* (2015) e Margolis e Walsh (2003) não partilham da mesma opinião e fundamentam a dimensão normativa, confirmando uma dualidade de critério após revisão da literatura.

Segundo Friedman e Miles (2004), as três dimensões podem ser agrupadas em duas perspectivas de análise em função do compromisso entre a organização e os *Stakeholders*. Numa primeira análise, é investigado o papel estratégico dos intervenientes da organização e os *Stakeholders* são considerados como responsáveis pelo desempenho empresarial. Nesta primeira corrente são consideradas as dimensões instrumental e descritiva (Knox e Gruar, 2007). Por outro lado, os *Stakeholders* podem ser influenciados pelas organizações. Nesta corrente os compromissos morais têm algum destaque, tendo em conta a responsabilidade da organização, e a dimensão evidente é a normativa.

Com intuito de mitigar a separação entre as várias dimensões da teoria, alguns autores defendem que esta pode ser simultaneamente instrumental e normativa, não fazendo sentido ponderar a sua separação porque o seu prepositito inicial é estratégico (Enyinna, 2013). Segundo Gioia (1999), este pensamento convergente faz sentido essencialmente pela diversidade de realidades e contextos onde a Teoria dos *Stakeholders* é aplicada.

Para uma melhor ideia da Teoria dos *Stakeholders* e do seu potencial, Donalson (1995) afirma que esta vai potenciar a revolução normativa no mundo dos negócios. Contudo, é ainda meramente orientada a fins estratégicos e pouco fundamentada no padrão normativo (Agle *et al.*, 2008)

Em suma, a teoria dos stakeholders pode ser descrita seguindo as dimensões descritas na tabela 5.

**Tabela 5 - Dimensões da Teoria de Stakeholders**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>DIMENSÃO NORMATIVA</b> - Como deve ser                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Stakeholders são afetados pela organização      |
| <ul style="list-style-type: none"><li>As organizações e os gestores devem agir segundo determinados padrões com os <i>Stakeholders</i></li><li>Os <i>Stakeholders</i> têm valor legítimo para a organização</li></ul> <p>(Driscoll &amp; Starik, 2004; Hosmer &amp; Kiewitz, 2005; Kaler, 2003)</p>                                                                                                                                                                                                 |                                                 |
| <b>DIMENSÃO INSTRUMENTAL</b> - Como se deve fazer                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Stakeholders afetam o desempenho da organização |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Pretende ligar os meios com os fins</li><li>A aplicação de determinadas políticas e práticas leva a determinados resultados</li><li>Uma gestão correta dos <i>Stakeholders</i> têm impacto positivo na organização (tanto económico, como social e ambiental)</li></ul> <p>(Atkinson <i>et al.</i>, 1997; Brammer e Millington, 2003; Goodijk, 2003; Kaler, 2003; Friedman e Miles, 2004; Hosmer e Kiewitz, 2005; Neville e Menguc, 2006; Carvalho, 2007)</p> |                                                 |
| <b>DIMENSÃO DESCRITIVA</b> - Descreve características e comportamentos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Tenta perceber os relacionamentos entre os gestores e os <i>Stakeholders</i></li><li>Pertente perceber a perceção dos conceitos teóricos na realidade</li></ul> <p>(Hosmer e Kiewitz, 2005)</p>                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                 |

**Fonte:** Elaboração do Autor

### 2.2.3.1. Dimensões descritiva e instrumental

A perspetiva descritiva, considera a relação entre a empresa e a envolvente um dos grandes focos da teoria dos *Stakeholders* (Donaldson e Preston, 1995). Nesta, é importante ir ao encontro da explicação para a relação entre os interesses de cada *Stakeholder* e a forma como isso impacta as decisões organizacionais. Esta dimensão é fundamentada predominantemente em declarações descritivas de acontecimentos passados, presentes e futuros (Enyinna, 2013). Segundo Moore (1999), a empresa pode ser o espelho de uma panóplia de interesses cooperativos e competitivos e a influência dos *Stakeholders* na criação de novas estruturas organizacionais é um fenómeno cada vez mais usual. A teoria dos *Stakeholders* tenta clarificar estas influências e encontrar respostas tanto para os *Stakeholders* envolvidos, como para a própria organização.

Por outro lado, a corrente instrumental está associada à Teoria dos *Stakeholders* desde o seu início (Enyinna, 2013). Segundo esta dimensão, a participação dos intervenientes não-acionistas é parte influente e essencial para o sucesso organizacional (Neville e Menguc, 2006). Posto isto, uma relação sólida e de harmonia entre os gestores e os *Stakeholders*, onde prevaleça a confiança e a cooperação entre ambos, são

fatores essenciais para atingir a vantagem competitiva (Simon *et al.*, 2007). Estas relações devem também ser o mais amplas possível e devem atingir tanto fatores ambientais e sociais, como atitudes, práticas e estruturas de gestão que estimulem a confiança e a cooperação recíproca (Boatright, 1999).

Após revisão da literatura, é possível concluir que grande parte das opiniões afirmam que a Teoria dos *Stakeholders* é hipoteticamente ética. Segundo Enyinna (2013) e Walsh (2013), a Teoria é instrumental pois, para a obtenção de eficácia organizacional as relações às quais se presta atenção são as que, de forma indireta ou direta, afetam o bom desenvolvimento da organização. Assim sendo, a escolha é fruto de uma seleção dos *Stakeholders* e deve ser bastante pragmática de forma a afastar a associação a orientações éticas ou morais (Enyinna, 2013).

### **2.2.3.2. Dimensão normativa**

Considerada a dimensão mais discutida na Teoria dos *Stakeholders*, a corrente normativa pretende compreender a incumbência na empresa nas suas operações e gestão e está longe de ser compreendida (Hasnas, 2013). Inclui orientações menos tangíveis como filosofias, tendências morais, normas e princípios éticos tentando perceber como a Teoria pode ser fonte de orientação para tomadas de decisão no mundo empresarial (Donaldson e Preston, 1995; Enyinna, 2013).

Não considerar a ética no campo empresarial mostra uma visão incompleta do mundo dos negócios, sendo assim necessário alcançar mais consistência normativa na Teoria dos *Stakeholders* e evitar ações moralmente censuráveis (Mainardes *et al.*, 2011; Enyinna, 2013; Purnell e Freeman, 2012).

Tendo como alvo de análise a equipa de gestão, as inquietações normativas dominaram desde o seu início as premissas da teoria dos *Stakeholders* (Leader, 1999). A corrente normativa é destaque pelo impacto que tem na sociedade e consequentemente aglomerar os interesses, a ética e a moral de vários *Stakeholders*. As ações dos gestores são muitas vezes induzidas pela melhor coisa a fazer, tendo em conta os interesses morais de cada *Stakeholders*, perceber os da própria empresa e conjugar isto com a ética

organizacional. Esta perspetiva é justificada fundamentalmente com o contrato social, o direito de propriedade e o Kantianismo <sup>1</sup>(Gooyert *et al.*, 2017).

Por último, a dimensão normativa pode ser interpretada de duas formas: pensar o equilíbrio de valores entre *Stakeholders* de forma a otimizar o desempenho ou o equilíbrio de *Stakeholders* é interpretado como algo resultante. No primeiro cenário, é aconselhado o equilíbrio de valores internos à organização e os valores dos restantes *Stakeholders* com o intuito de otimizar a satisfação e o agrado para ambas as partes (Miller e Lewis, 1991). Por outro lado, a combinação e o equilíbrio dos interesses dos *Stakeholders* é visto como algo resultante. Nesta segunda perspetiva é valorizado quem dita os valores, sendo destacada a diferença hierárquica de poder entre os variados intervenientes. Neste ponto de vista, a organização deve tomar decisões em função do grau de importância ou do patamar hierárquico, que o *Stakeholder* apresenta (Campbell e Yeung, 1991; Greenley e Foxall, 1997; Mintzberg, 1983).

#### **2.2.4. Ética e Responsabilidade Social das Empresas**

A teoria dos *Stakeholders* está amplamente, e irrevogavelmente, associada a valores éticos. Neste campo, é geralmente aceite que a teoria afirme e promova valores morais e responsáveis para um negócio (Enyinna, 2013). No início dos anos sessenta, surgiu o conceito de Ética Empresarial preocupado principalmente com a sobrevivência das empresas a longo prazo, mas também em garantir a conciliação dos interesses sociais entre a sociedade e a empresa. Parte-se do pressuposto que uma empresa é considerada ética se garantir o compromisso ético com todos os seus *Stakeholders*, agindo de forma honesta com todos eles (Tansey, 1995). Se garantir este compromisso ético, uma instituição está mais perto de garantir a competitividade a longo prazo (Ramos, 2007; Wettstein, 2012).

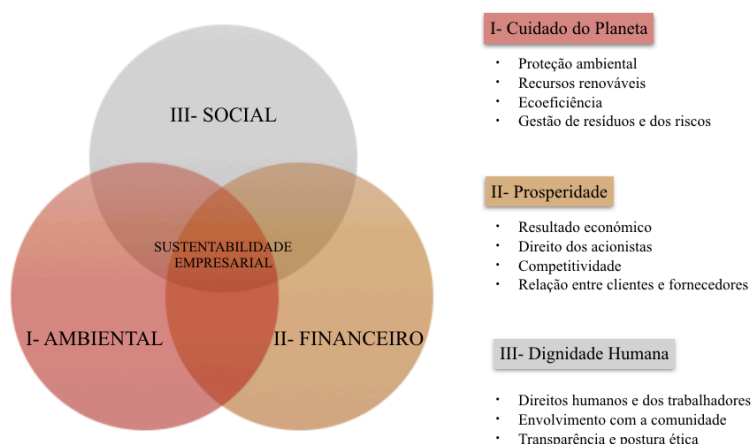
As questões éticas estendem-se também à preocupação com a interação interna e externa da empresa, posto isto, a União Europeia publicou o Livro verde reforçando a obrigatoriedade das empresas em praticar uma gestão ética responsável e equilibrada.

---

<sup>1</sup> Para elucidação da temática, podem ser consultadas várias referências: Brummer, 1991; Evan e Freeman, 1993; Freeman, 1991; Pejovich, 1990; e, Donaldson, 1982.

Com a chegada do processo de globalização, surgiu o conceito de responsabilidade social das empresas. Num início histórico, enquadrado numa perspetiva neoclássica, era apenas exigido o disponibilizar de empregos e o pagamento de taxas governamentais para praticar uma responsabilidade social ativa. Contudo, com o passar do tempo o conceito ficou mais completo e nuances como relações dos colaboradores, direitos humanos, ética corporativa, relações sociais e ambientais são essenciais para a *performance* organizacional (Andrews, 1971, António, 2007; Friedman e Miles, 2008; Kurucz *et al.*, 2008). A noção de responsabilidade social corporativa evoluiu e alargou a sua amplitude com o passar do tempo, mas o seu propósito é essencialmente garantir o desenvolvimento sustentável para com todos os *Stakeholders* em todas as dimensões (coesão social, crescimento económico e proteção ambiental) alargando o campo de visão da gestão (Figura 6) (António, 2006, 2007).

**Figura 6 - Tripé de Sustentabilidade Empresarial**



**Fonte:** Adaptado de Kraemer (2005)

Na dimensão social, António (2006) realça a vantagem de estabelecer relações assegurando os parâmetros éticos com os vários intervenientes da organização (fornecedores, clientes, empregados, etc.) pois, em muitos dos casos são sinónimo de relações (*win-win*) de confiança que ajudam a sustentar investimentos de forma lucrativa e traduzem-se numa mais valia. Segundo Wood e Jones (1995) o desempenho social empresarial deve carecer de envolvimento por parte dos *Stakeholders*. Isto é, perante o desenvolvimento social, é exigida uma fase de elaboração de expectativas por parte dos *Stakeholders*, o envolvimento destes com a conduta organizacional e uma fase

posterior de análise dos critérios laborais. Quando se trata de equacionar uma vertente social mais responsável é necessário ter em conta: possíveis diferenças de mercado, de culturas, diferentes expectativas dos *stakeholders*, regulações institucionais e legais diferentes, custos díspares ou alturas económicas adversas, pois cada empresa opera na sua realidade e é a essa que se tem de adaptar (Deegan, 2009; Yang *et al.*, 2013).

A dimensão ambiental é também referenciada na Teoria dos *Stakeholders*, contudo, apresenta uma consistência fraca no suporte que pode dar aos gestores na realização diária das suas obrigações planetárias por um mundo mais sustentável (Clifton e Amran, 2011). O paradigma atual é cada vez mais responsável ao nível do ambiente e um dos principais focos de atenção em toda a cadeia de abastecimento é a produção. A empresa deve mostrar aos *Stakeholders* e à sociedade em geral, que a sua produção apresenta seriedade nas temáticas de perigo ambiental, protegendo deste modo não só a integridade do produto como também a continuidade do ecossistema onde está inserido de forma a garantir transparência e competitividade empresarial (Antonio, 2006).

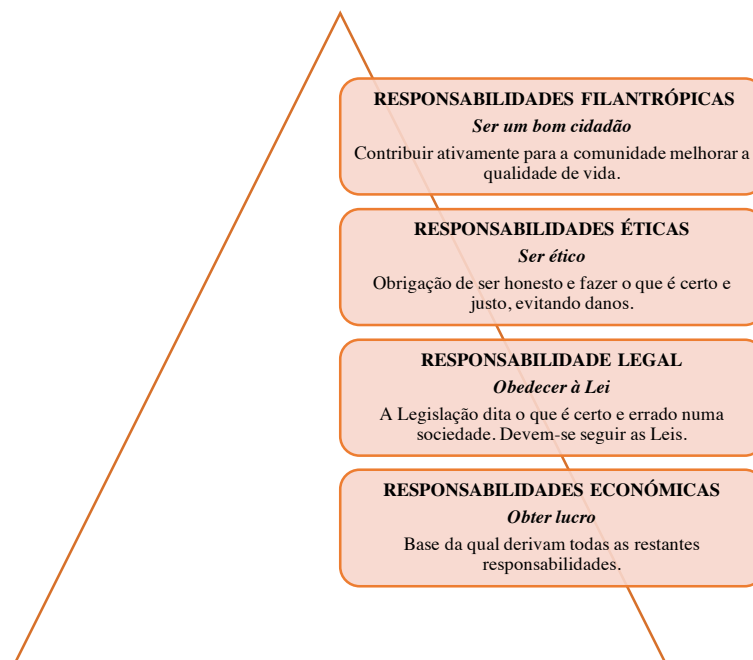
Para completar as três dimensões resta a dimensão financeira que deve ser encarada como consequência da boa realização das anteriores. Segundo Notat (2003), a amplitude da responsabilidade social é estratégica, isto é, uma empresa não se intitula de responsável socialmente se somente satisfazer as obrigações e exigências burocráticas, tem de encarar esta vertente como um investimento em direções ambientais e sociais de maneira a atingir liquidez financeira e consequentemente garantir a competitividade.

Promover ativamente a responsabilidade social é vantajoso e os seus benefícios não são somente tangíveis como também intangíveis, difundem o índice competitivo da organização e também a qualidade do meio envolvente (social, ambiental, na educação, em infraestruturas, entre outros) (Ackermann e Eden, 2010; Simon *et al.*, 2007; Yang *et al.*, 2013).

Uma outra forma de perceber e interpretar a responsabilidade social corporativa é segundo Carroll (1979). Este modelo foi sintetizado na pirâmide de Carroll na qual são colocados aspetos económicos e legais da empresa conciliados com as questões de responsabilidade social corporativa. Para uma questão de análise, a pirâmide divide-se

em quatro dimensões ou responsabilidades sequenciais da base para o topo e são elas: Responsabilidade Económica, Legal, Ética e Filantrópica (Caroll, 1979, 1991) – Figura 7.

**Figura 7 - Pirâmide de Responsabilidades Sociais de Carroll**



**Fonte:** Adaptado de Carroll (1979)

Na Responsabilidade Económica é destacado o fio condutor empresarial em operar com liquidez, ou seja, desenvolver uma operação laboral lucrativa sendo isto fundamental num panorama económico capitalista. A Responsabilidade Legal reflete o sentido de obedecer à Lei e seguir a codificação e legislação. A Responsabilidade Ética engloba os bons comportamentos que não estão escritos nas Leis, devendo a organização respeitar todos os seus *Stakeholders*. Por último, a Responsabilidade Filantrópica refere-se a todos os movimentos feitos pelos gestores aos quais estes não são obrigados, nem legalmente nem eticamente (Carroll, 1979, 1991).

## Capítulo III: Metodologia

### 3.1. O Modelo de Investigação

A metodologia de investigação é uma matéria oriunda da lógica e tem como objeto o estudo do método científico (Keuth, 1978). Pode assim deduzir-se que método ou processo científico é um conjunto de práticas utilizadas e ratificadas pela comunidade científica como válidas para a exposição e confirmação de uma dada teoria.

Neste sentido, e considerando o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2006) e Vilelas (2009), existem duas formas sobre as quais podemos classificar a metodologia utilizada na conceção de documentos de investigação, quanto aos fins e quanto aos meios. Os fins neste caso remetem para a pesquisa aplicada e exploratória, enquanto os meios estão ligados ao estudo de campo e pesquisa bibliográfica.

Considerando o objetivo do estudo, em investigar a possibilidade de lançamento de uma marca associada aos produtos hortícolas da Zona Oeste, a presente investigação teve por base um carácter pragmático ou indutivo<sup>2</sup>, e foi conduzida a partir de uma amostra não probabilística por conveniência<sup>3</sup>, constituída de acordo com a disponibilidade e acessibilidade dos elementos abordados (Carmo e Ferreira, 1998). Neste caso, foram realizadas entrevistas. Neste seguimento foram elaboradas cinco (5) entrevistas a produtores hortícolas e cinco (5) a grossistas de produtos hortícolas perfazendo um total de dez (10) entrevistas. Segundo Yin (2005), a obtenção de informação com diferentes perspetivas é uma mais valia não só para a credibilização e fiabilidade do estudo, como para o alinhamento das ideias presentes na investigação dando-lhe mais coesão (Hamel, 1997; Stake, 1999; Flick, 2004).

---

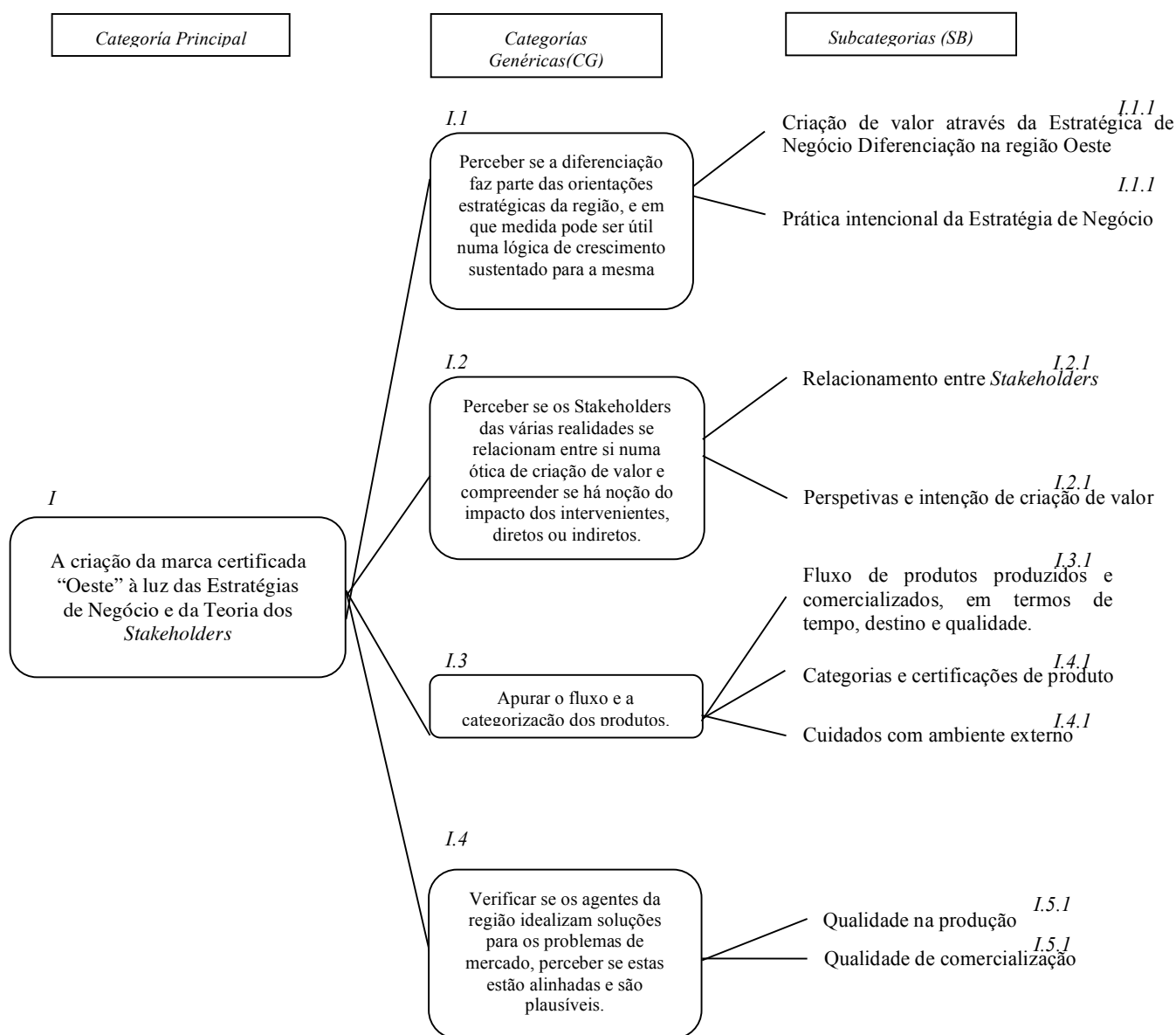
<sup>2</sup> Não se pretende chegar a conclusões verdadeiras a partir de premissas igualmente verdadeiras (método dedutivo), mas exclusivamente pelo meio da indução mensurar um conjunto de fenómenos sociais em estudo com o objetivo de chegar a um conjunto de probabilidades que permitam fazer comparações e descobrir relações existentes entre eles.

<sup>3</sup> Este tipo de amostragem não é representativo da população. Ocorre quando a participação é voluntária ou os elementos da amostra são escolhidos por uma questão de conveniência. Neste caso, o processo foi constituído por um conjunto de indivíduos aos quais lhes foi pedido que respondessem a um conjunto de questões. Ou seja, a amostra foi constituída pelos elementos que colaboraram e foram previamente escolhidos, não podendo por isso ser representativa, pelo que os resultados desta investigação terão de ser lidos com muitas cautelas a fim de se poderem generalizar à população em geral.

A informação recolhida é predominantemente qualitativa embora se utilize, sempre que possível, dados quantitativos. Neste processo de investigação qualitativa, o investigador assume o papel principal onde a fonte direta de informação é o ambiente natural (Bogdan e Biklen, 1994). Na investigação qualitativa e em todo o seu processo de análise de dados, todos os fatos e fenómenos são significativos e relevantes (Oliveira, 2010). Neste sentido, no presente trabalho o papel do entrevistado é destacado e valorizado.

Em termos da metodologia qualitativa utilizada, esta resultou da análise de um conjunto de entrevistas, procurando medir o fenómeno em estudo em termos da dinâmica social, individual, empresarial, ambiental e holística do sistema hortícola da zona Oeste enquadradas na temática das Estratégias de Negócio e da Teoria dos *Stakeholders* (Vilelas, 2009). A realização destas entrevistas decorreu no local de trabalho dos entrevistados e as mesmas foram elaboradas da seguinte forma: numa fase inicial foi exposto o objetivo do trabalho e o intuito do mesmo; numa segunda fase foi exposta muito sucintamente a vertente teórica do trabalho, nomeadamente trabalhada na revisão da literatura; depois disso explicar o porque de ter sido selecionado para a investigação em causa e por fim a realização da entrevista, abrangendo os pontos do *campus* da entrevista. Em termos da técnica de análise qualitativa utilizada para interpretação dos dados reproduzidos das entrevistas esta traduziu-se numa análise de conteúdo, tentando relacionar as estruturas semânticas (significantes) com as estruturas sociológicas (significados) dos enunciados, de forma a articular a superfície dos textos com os fatores que determinam as suas características [(variáveis psicossociais, contexto cultural e, contexto, processos e reprodução da mensagem) – (Duriau *et al.*, 2007)] – Figura 8..

**Figura 8 - Categorização e codificação do “campus” de entrevista para Análise Qualitativa**



**Fonte:** Elaboração do autor

O material oriundo das entrevistas foi arquivado e posteriormente trabalhado a partir das reproduções de voz, documentadas depois em textos escritos o processo de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo das mensagens, promovido pela análise de conteúdo. Este foi organizado em conformidade com os três momentos cronológicos de Bardin (1977), quer dizer, numa primeira instância dando lugar à organização e sistematização de ideias, numa segunda em que foi explorado todo o material e por fim realizado o tratamento e as respetivas interpretações dos resultados obtidos.

Relativamente às fontes primárias utilizadas e dados os objetivos desta tese, devo referir que a entrevista foi o método considerado mais adequado de recolha de informação, pois muito embora as análises possam estar implícitas num certo grau de subjetividade associado às respostas dadas, é um método que permite que sejam os próprios atores sociais a proporcionarem os dados sobre o fenómeno em estudo (Carmo e Ferreira, 1998). Em termos das dez (10) entrevistas realizadas, este valor não garantiu o grau de fiabilidade de acordo com Vilelas (2009), pois neste os parâmetros reconhecidos como aceitáveis, variam entre quinze (15) a vinte (20) entrevistas. Contudo, ao fim da décima entrevista denotou-se uma situação em espiral das respostas obtidas pelo que, ainda que em não conformidade com Vilelas (2009) o autor prevê o estudo como reflexo da realidade observada e espelha a veracidade do sector hortícola da região Oeste. Ainda assim, este número reduzido da amostra revela algumas limitações nomeadamente para a possibilidade de generalizar as conclusões observadas. Todavia, sabendo o objetivo a recolha de múltiplas realidades é de maior importância do que propriamente uma generalização de conteúdo. É ainda importante referir que a amostra apresentada foi escolhida criteriosamente (em função do impacto na economia local, da localização e da qualidade), pois eram os participantes que melhor representavam o fenómeno investigado.

Deve ainda referir-se que a técnica de entrevista semiestruturada utilizada foi desenvolvida numa base mais ou menos estruturada de perguntas, ainda que implícita num carácter adaptável e não inflexível, deixando-se quase sempre que a conversação decorresse de modo fluido, dando libertado de tempo e de palavras ao entrevistado. Ou seja, apesar das perguntas terem sido previamente preparadas, a maioria das mesmas geraram-se à medida que a entrevista decorreu, permitindo ao entrevistador e aos entrevistados a flexibilidade para aprofundar ou confirmar determinados dados quando se mostrou necessário e importantes para o desenvolvimento da investigação. Tratou-se de uma entrevista planeada, mas de carácter espontâneo, permitindo recolher muitos e importantes dados criadores de informação (Werr e Styhre, 2002).

Foram assim entrevistas decorridas de forma natural e espontânea subentendidas num carácter mais informal, ainda que conduzidas através de uma lista de pontos de interesse de um guião pré-estruturado para orientação do entrevistador e atingir todos os objetivos do trabalho (Apêndice A). Neste pressuposto, sempre que o entrevistado

abordou os temas assinalados o discurso foi fluindo segundo o seu entender (Carmo e Ferreira, 1998).

A escolha deste tipo de entrevista teve assim como vantagem em primeira instância, a sua escassa formalização e grande flexibilidade que permitiu um diálogo mais profundo e rico, captando não só as respostas aos temas selecionados e as atitudes, valores e formas de pensar de quem foi entrevistado, mas também a recolha de muitos e importantes dados produtores de informação que puderam surgir de forma espontânea. Por outro lado, teve ainda a vantagem de não ter existido necessidade de uma recolha uniforme de dados quantificados e comparáveis de todos os entrevistados, o que levou a que não fosse necessário utilizar critérios rígidos que em muitos casos prejudicam a profundidade da investigação (Vilelas, 2009).

Em termos de desvantagens, pela sua dissemelhança em termos de respostas obtidas, houve de facto alguma dificuldade no agrupamento e comparação entre respostas sempre que se mostrou necessário fazer essa mesma comparação, o que por sua vez validou alguma dificuldade na sintetização dos dados (Vilelas, 2009).

**Tabela 6 - Modelo de análise que relaciona os objetivos do estudo com as questões de pesquisa e com a revisão de literatura.**

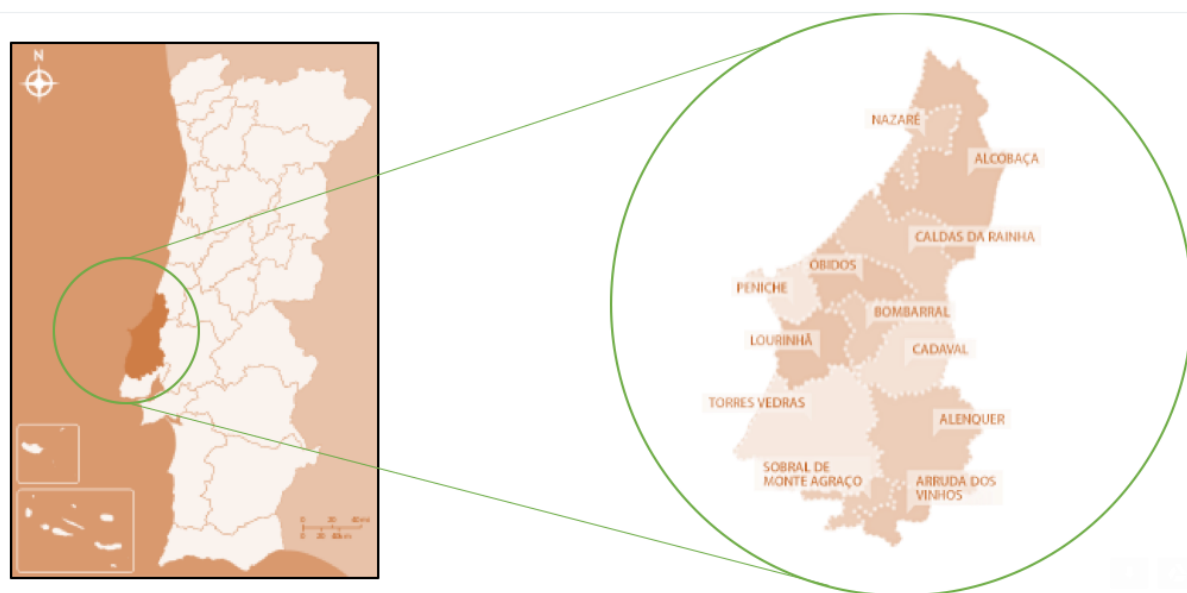
| <b>Objetivos Empíricos (OE) do estudo</b>                                                                                                                                                           | <b>Questões de pesquisa (QP)</b>                                                                                                                                  | <b>Revisão de literatura</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OE1 - Perceber se a diferenciação faz parte das orientações estratégicas da região e em que medida pode ser útil numa lógica de crescimento sustentado para a mesma.                                | QP1 - Como se pode criar valor através da Estratégia de Negócio diferenciação na Região Oeste? Se sim, há prática intencional por parte dos agentes responsáveis? | Hitt <i>et al.</i> , 2003; Kim <i>et al.</i> , 2004; Allen <i>et al.</i> , 2007; Grant, 2010; Grant, 2013 e Porter, 1980.                                                                                                                                                                                                                                      |
| OE2 – Perceber se os <i>Stakeholders</i> das várias realidades se relacionam entre si numa ótica de criação de valor e compreender se há noção do impacto dos intervenientes, diretos ou indiretos. | QP2 – Que tipo de relacionamento há entre <i>Stakeholders</i> ? Haverá perspetivas e intenção de criação de valor?                                                | Freeman, 1984, 1994; Mintzberg, 1989; Barney, 1991; Lopes dos Reis, 2000; Charreaux e Desbrières, 2001; Rosa e Teixeira, 2002; Alexander <i>et al.</i> , 2005; António, 2006, 2012; Bosse <i>et al.</i> , 2009; Frey e Neckermann, 2009; Grant, 2010; Harrison e Wicks, 2013 e Bridoux e Stoelhorst, 2016                                                      |
| OE3 - Apurar o fluxo e a categorização dos produtos.                                                                                                                                                | QP3 – Qual o fluxo dos produtos produzidos e comercializados, em termos de tempo, destino e qualidade, na região?                                                 | Alexander <i>et al.</i> , 2005; António 2006; Thompson <i>et al.</i> , 2007; Porter e Kramer, 2011; Sabeti, 2011; Wettstein, 2012 e Grant, 2013.                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                     | QP4 – Como é categorizado e certificado o produto quando comercializado? Há cuidados com o ambiente externo durante este processo?                                | Learned <i>et al.</i> , 1965; Andrews, 1971; Freeman, 1984; Boatright, 1999; Notat, 2003; Kraemer, 2005; António, 2006, 2007; Simon <i>et al.</i> , 2007; Friedman e Miles, 2008; Kurucz <i>et al.</i> , 2008; Grant, 2008; Rosa, 2009; Ackermann e Eden, 2010; Hsieh e Chen, 2011; Yang <i>et al.</i> , 2013; Afonina, 2015 e António e Lopes da Costa, 2018. |
| OE4 - Verificar se os agentes da região idealizam soluções para os problemas de mercado, perceber se estas estão alinhadas e são plausíveis.                                                        | QP5 – Ao nível de produção e comercialização, como podem os produtos percorrer a cadeia de abastecimento da melhor forma possível mantendo a qualidade?           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

**Fonte:** Elaboração do Autor

### 3.2. Caracterização da Região e da Amostra

Para a elaboração deste trabalho foi considerada a análise da região Oeste, não na sua totalidade e com todos os seus intervenientes, mas uma representação a mais fidedigna e real possível em função do melhor desempenho possível para o trabalho. Para esclarecimento do leitor, a região Oeste é composta pelos concelhos de Alcobaça, Alenquer, Arruda dos Vinhos, Bombarral, Cadaval, Caldas da Rainha, Lourinhã, Nazaré, Óbidos, Peniche, Sobral de Monte Agraço e Torres Vedras, somando um total de 2 486 quilómetros quadrados de área segundo censos de 2011 (Figura 9).

**Figura 9 - Enquadramento da região Oeste no território Nacional**

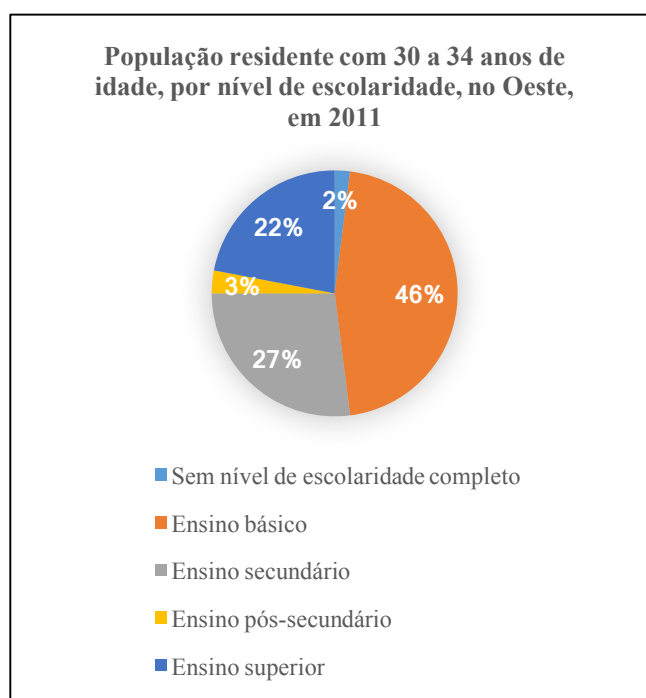


**Fonte:** Fontes: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Oeste\\_\(sub-regi%C3%A3o\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Oeste_(sub-regi%C3%A3o)) e [http://www.oestecim.pt/home/\\_img/mapa\\_regiao.png](http://www.oestecim.pt/home/_img/mapa_regiao.png)

Para aplicações estatísticas, a região Oeste é uma região com nomenclatura de Unidades Territoriais para fins estatísticos (NUTS) III, ainda que inserida em termos de NUTS II na região Centro. A localização da região Oeste facultar-lhe características privilegiadas. Começando pela privilegiada proximidade, e em parte inclusão, à área metropolitana de Lisboa, atribuindo-lhe desde logo um carácter estratégico forte e determinante para a região, pois premi-lhe o acesso rápido, através de boas infraestruturas de transportes, a infraestruturas internacionais de escoamento fácil de produtos.

A nível de população, a região Oeste registou 362 540 habitantes segundo censos de 2011, dos quais cerca de 48,40% são do sexo Masculino refletindo deste modo um equilíbrio de género na região. De reforçar que estes mesmos valores populacionais têm tido um comportamento de ascensão, garantido o crescimento a longo prazo da região (Recenseamentos Gerais da População 1981, 1991, 2001 e 2011 – INE). Persistem, todavia, disparidades nos níveis de habilitações da população do Oeste principalmente na faixa etária dos 30 aos 34, a que melhor representa a realidade Agrícola da região nos dias de hoje, onde grande parte deste nicho de população (46%) detém apenas o ensino básico (Gráfico 1).

**Gráfico 1 - Enquadramento da região Oeste no território Nacional**

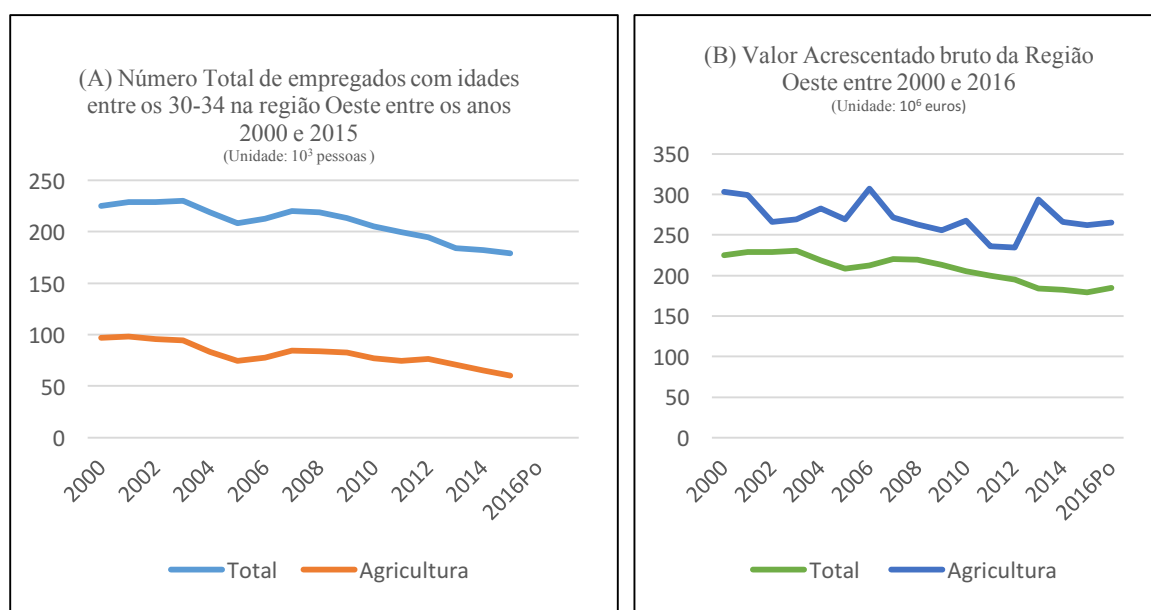


**Fonte:** Censos 2001

O contexto socio-territorial e o posicionamento da região, são associados de forma destacada ao comércio e produção Agrícola, em detrimento de outros setores de atuação. O sector Agrícola merece lugar de destaque, a par do sector florestal e das pescas, da construção, no comércio por grosso, e indústrias transformadoras, responsáveis por cerca de metade do volume de negócios da região (INE, I.P., Sistema de Contas Integradas das Empresas, 2012).

A realidade agrícola do Oeste, acompanha e define muitos dos indicadores e padrões da região. O número de empregados da região tem tido um decréscimo significativo, a rondar os 22%, nos períodos entre 2000 e 2016 (Gráfico 2). O mesmo se faz sentir na realidade do sector Agrícola, que também acompanhou esta descida com uma queda de cerca de 50% de empregados entre 2000 e 2015 (Gráfico2 A). Ainda que estes valores de empregabilidade definam panoramas negativos para a região e para o sector, os Valores Acrescentados brutos da mesma e do sector não têm tido descidas tão significativas (Gráfico 2 B). A Superfície Agrícola utilizada (SAU) na região Oeste, segundo censos de 2009, assumia um valor total de 64.204 hectares.

**Gráfico 2- Número total de empregados com idades entre os 30-34 (A) e Valor Acrescentado Bruto (B)**



Fonte: INE, 2016

Agora direccionado à Amostra estudada, e dada proximidade do autor à região, particularmente para com a realidade Agrícola, os elementos a entrevistar foram escolhidos segundos alguns critérios de forma a fundamentar da melhor forma possível o trabalho. Neste sentido, fatores como o impacto socioeconómico, a visão no processo de negócio e a sua *performance* laboral ajudaram a definir os dez entrevistados.

Quanto à nomenclatura associada a cada entrevistado, cada um representante de uma realidade empresarial Agrícola diferente, foram-lhes associados um nome para

manter sigilosa a entidade original e para a não associação dos mesmos de uma forma pública ao trabalho. Assim sendo, os produtores foram denominados de: Produtor 1 (P1), Produtor 2 (P2), Produtor 3 (P3), Produtor 4 (P4) e Produtor 5 (P5). Por outro lado, os grossistas foram considerados: Grossista 1 (G1), Grossista 2 (G2), Grossista 3 (G3), Grossista 4 (G4) e Grossista 5 (G5).

De forma a atingir de forma mais alargada a região Oeste, na tentativa de representar da forma mais realista a realidade praticada, foram escolhidos entrevistados com áreas de atuação diferentes. Neste seguimento, foram representados os concelhos de Peniche, Lourinhã e Torres-Vedras (Tabela 7). Contudo, mesmo que sediados nestes concelhos, a área de impacto laboral excede por vezes o concelho de residência, a região e até mesmo o País.

**Tabela 7 - Concelho de residência/sede da Amostra**

| Produtor | Concelho | Grossista | Concelho      |
|----------|----------|-----------|---------------|
| 1        | Peniche  | 1         | Peniche       |
| 2        | Peniche  | 2         | Lourinhã      |
| 3        | Peniche  | 3         | Lourinhã      |
| 4        | Peniche  | 4         | Peniche       |
| 5        | Lourinhã | 5         | Torres Vedras |

**Fonte:** Elaboração do autor

No que toca ao género, todos os entrevistados são do sexo Masculino, representado o pouco número de indivíduos do Sexo feminino a desempenharem cargos de chefia no setor. No que diz respeito à idade, é notável alguma discrepância na avaliação dos dados. Tendo em conta os dez entrevistados, há uma variação entre os 27 e os 54 anos de idade (Tabela 8).

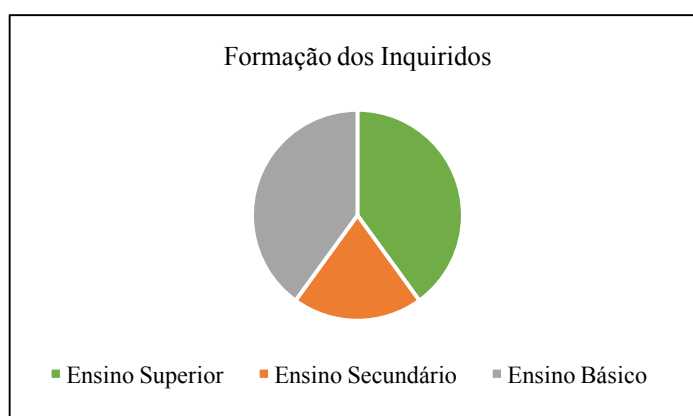
**Tabela 8 - Caracterização da Amostra por idade**

| Produtor | Idade   | Grossista | Idade   |
|----------|---------|-----------|---------|
| 1        | 54 Anos | 1         | 45 Anos |
| 2        | 28 Anos | 2         | 42 Anos |
| 3        | 29 Anos | 3         | 53 Anos |
| 4        | 32 Anos | 4         | 47 Anos |
| 5        | 27 Anos | 5         | 28 Anos |

**Fonte:** Elaboração do autor

No ponto de vista da formação, destacam-se os inquiridos mais ricos em habilitações literárias, pois apresentam uma visão de negócio muito mais ampla e moderna, com melhores perspectivas de cooperação, inovação e evolução face aos restantes. Os níveis de formação definidos variam entre: Ensino Básico, Ensino Secundário e Ensino Superior. Na Amostra é possível observar os três níveis de Ensino, existindo um equilíbrio entre o Ensino Básico (P1, P4, G3 e G4) e o Ensino Superior (P3, G1, G2 e G5), ficando o Ensino Superior (P2 e P5) com uma ligeira desvantagem (Gráfico 3).

**Gráfico 3 - Caracterização da Amostra em função das habilitações literárias**

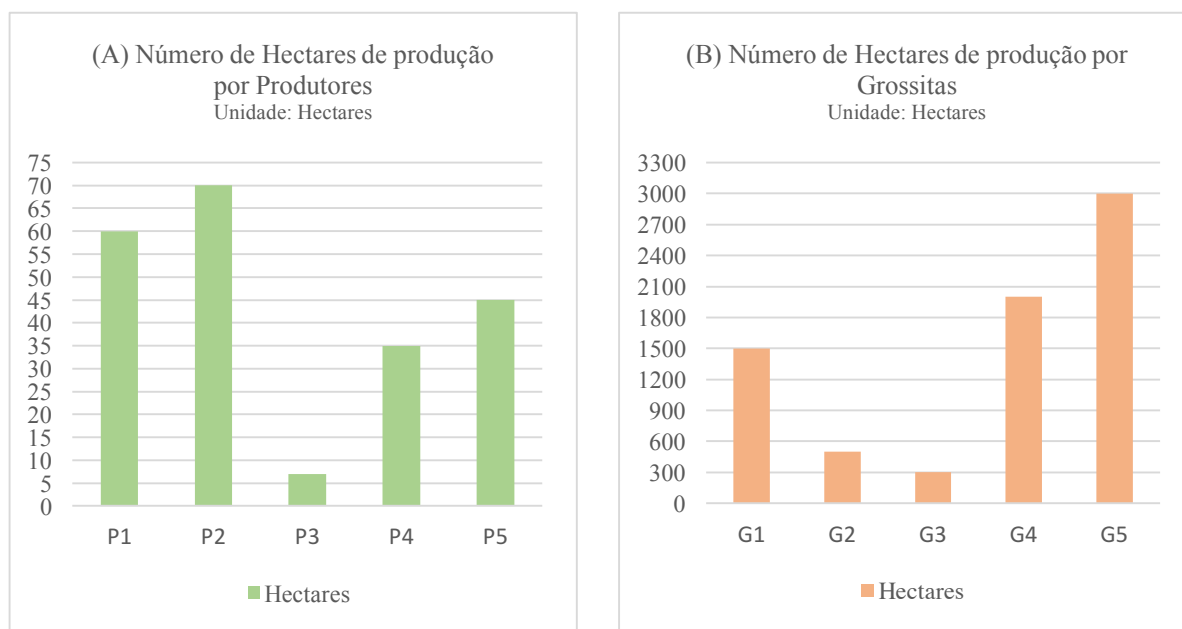


**Fonte:** Elaboração do autor

Tendo em conta que a Amostra está inserida na realidade Agrícola, é de extrema relevância observar a área, em hectares, que cada realidade observada impacta para posterior comparação face à SAU. Para tal, é necessário ter em consideração algumas

condicionantes. Na área impactante de cada realidade, é em muitos dos casos incluída área não pertencente à região Oeste, isto é, as organizações em estudo produzem ou mandam produzir não só na região Oeste, mas também. Este leque de abrangência territorial enriquece os resultados em estudo, na medida em que é ainda mais fácil perceber a diferenciação da zona Oeste face a outras zonas do País e fora deste. O número de hectares representativos de cada realidade espelha de forma geral o impacto das organizações escolhidas, pois a soma de todos perfaz um total de 7 510 Hectares de produção (Gráfico 4 A e B).

**Gráfico 4 - Número de Hectares impactantes de cada Realidade: (A) Produtores e (B) Grossistas**



**Fonte:** Elaboração do autor

Algumas destas áreas de impacto, nomeadamente o P3, G1 e o G5, conciliam as suas áreas de produção entre terrenos ao ar livre e estufas cobertas. Importante ainda referir que na contabilização dos hectares dos vários Grossistas pode estar incluído algum dos Produtores pois, em alguns cenários existe comercialização entre as entidades.

Pode referir-se a partir da amostra, que cada realidade observada representa diversidade quanto aos produtos produzidos e comercializados (Tabela 9).

**Tabela 9 - Tipo de Produtos produzidos e comercializado**

|    | Couves | Abóboras | Batatas | Tomates | Curgetes | Cenouras | Brócolos | Alho Francês | Cebolas | Alface | Beringela | Espinafre | Frutas |
|----|--------|----------|---------|---------|----------|----------|----------|--------------|---------|--------|-----------|-----------|--------|
| P1 | X      | X        |         |         |          |          |          |              |         |        |           |           |        |
| P2 | X      |          | X       |         | X        |          |          | X            |         |        |           |           |        |
| P3 | X      |          |         | X       |          |          |          |              |         |        |           |           |        |
| P4 | X      | X        | X       |         |          |          | X        |              |         |        |           |           |        |
| P5 | X      | X        | X       |         |          |          |          |              | X       |        |           |           |        |
| G1 | X      | X        | X       | X       | X        | X        | X        | X            | X       | X      |           |           |        |
| G2 | X      | X        | X       |         | X        |          | X        |              |         |        |           |           |        |
| G3 | X      | X        | X       |         | X        |          | X        |              |         |        |           |           |        |
| G4 | X      | X        | X       | X       | X        |          | X        | X            | X       | X      |           |           |        |
| G5 | X      | X        | X       | X       | X        | X        | X        | X            | X       | X      | X         | X         | X      |

**Fonte:** Elaboração do autor

Os produtos produzidos e comercializados variam entre: couves, abóboras, batatas, tomates, curgetes, cenouras, brócolos, alho, francês, cebolas, alface, beringela, espinafre e frutas. De destacar as couves, são o único produto comum a todas as entidades, revelando uma predisposição da amostra a apostar neste produto. Para a realização do trabalho o fator frutas não é impactante, pois o intuito do mesmo apenas se destina aos produtos hortícolas. Ainda assim, o G5 vem acrescentar ainda mais diversidade e novos pontos de vista à Amostra com a realidade frutícola. Naturalmente que cada realidade dá mais ênfase a alguns tipos de produtos, contudo para o estudo é apenas importante que tipo de produto trabalham e as condições do mesmo para se produzir e comercializar em qualidade. No caso dos Grossistas, em algumas das realidades (G1, G4 e G5), também trabalham com Importação de produtos hortícolas. Neste aspeto, a capacidade de comparação é ainda maior e a fundamentação credibiliza os resultados e as conclusões do estudo quando se compara a região Oeste com outras zonas.

## Capítulo IV: Apresentação e Discussão de Resultados

Após revisão da literatura, surgem questões orientadas com o trabalho em questão, ou seja, com a potencialidade de se criar uma marca “Oeste” associada a produtos hortícolas.

### 4.1. Estratégia de Negócio Diferenciação na Região Oeste

*QPI: Como se pode criar valor através da Estratégia de Negócio diferenciação na Região Oeste? Se sim, há prática intencional por parte dos agentes responsáveis?*

Pretende-se verificar, se existe criação de valor pela Diferenciação da região Oeste (Tabela 11). O clima é diferenciador durante todo o ano, permitindo aos produtores o destaque produtivo face a outras Regiões ou países. Ainda assim, não há intenção estratégica por parte dos produtores em se diferenciarem face à concorrência, continuando muitos deles o ciclo produtivo habitual apenas por sobrevivência. Ainda que com pouca intenção diferenciadora, os produtos da região são bastantes requisitados confirmando-se uma procura superior à oferta. Na altura de destacar os produtos da região Oeste pela qualidade e diferença, o consumidor português ainda se encontra muito pouco desenvolvido, com poucos critérios de qualidade e muitos de preço - Tabela 10.

**Tabela 10 – Resumo Análise Conteúdo – Criação de valor através da Estratégia de Negócio Diferenciação**

| Análise de Conteúdo – Entrevistas |                          |                                                                                                                                                             |     |       |
|-----------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|
| Nº de vezes afirmado              | Afirmado por             | Texto                                                                                                                                                       | CG  | SC    |
| 8                                 | P: 1,2,4,5<br>G: 2,3,4,5 | Clima positivamente diferenciador.                                                                                                                          | I.1 | I.1.1 |
| 7                                 | P: 1,2,4,5<br>G: 2,3,4   | Produto da Região assume características diferenciadoras.                                                                                                   | I.1 | I.1.1 |
| 5                                 | P: 2,3<br>G: 2,3,4       | Condições favoráveis de produção estendidas a todo o ano, mesmo em alturas supostamente menos favoráveis.                                                   | I.1 | I.1.1 |
| 8                                 | P: 1,2,4,5<br>G: 1,2,4,5 | Não há conhecimento das características diferenciadoras da Região face a outras regiões ou Países. Grande parte dos produtores sem intenção diferenciadora. | I.1 | I.1.1 |
| 2                                 | P: 3,5                   | Capacidade de oferta insuficiente.                                                                                                                          | I.1 | I.1.1 |
| 2                                 | G: 2,3                   | Manuseamento final do produto condicionado, pois ainda vai ser manuseado e o cliente é pouco educado.                                                       | I.1 | I.1.1 |

**Fonte:** Elaboração do Autor

Assim, grande parte dos inquiridos destaca numa primeira análise o clima como fator diferenciador. A região Oeste do país caracteriza-se pela excelência na produção de hortícolas. A proximidade do mar, a fertilidade dos solos e o clima ameno favorecem o desenvolvimento destes produtos. É através destas características que se forma um produto de excelência, sem exposição brutal a grandes discrepâncias de temperaturas, permitindo ao produto crescer de forma sustentada. Contudo, há ainda realidades que desconhecem as características do clima da região face a outras zonas do País, nomeadamente a região do Ribatejo onde se fazem sentir temperaturas com muitas oscilações, dificultando neste sentido a perceção de características diferenciadoras. Há ainda outra perspetiva que não enaltece o fator clima, argumentado que noutras zonas do país também se produz muito e à semelhança da região.

No que toca às características diferenciadoras, os produtos da região Oeste são destacados pela qualidade segundo vários critérios. Primeiramente, e em continuidade com a ideia anterior, o clima proporciona aos produtos especificidades diferentes, nomeadamente a temperatura, humidade, exposição solar, os solos, o ar e a água. Depois disso, a existência de produtores de prestígio e de grande conhecimento, proporcionam que grande parte dos produtos sejam produzidos e apresentados com qualidade. Naturalmente, este panorama não é geral e existe ainda uma grande fatia dos produtores em funções com pouca qualificação e com pouco critério de qualidade. A qualidade do produto é destacada pela cor, estética, brilho, capacidades organoléticas de sabor, frescura, manuseamento e durabilidade face a produtores de outras regiões e países. Contudo, não está ainda associado a nenhum produto hortícola da região alguma Denominação de Origem Protegida (DOP)<sup>4</sup> ou Indicação Geográfica Protegida (IGP)<sup>5</sup>. As características da região não são ideias para a produção de todos os produtos, sendo possível pela Amostra um destaque especial para as Couves, a Abóbora e o Alho Francês.

---

<sup>4</sup> Designação regulamentada pela União Europeia que protege os nomes dos produtos cuja produção, elaboração e transformação ocorrem numa região delimitada, com um saber-fazer devidamente reconhecido e verificado, garantindo ao consumidor um produto diferenciador. Todos os DOP são devidamente assinalados.

<sup>5</sup> Designação regulamentada pela União Europeia que protege os nomes dos produtos cuja relação com o meio geográfico subsiste, pelo menos, numa das fases de produção, transformação ou elaboração. À semelhança da DOP, a IGP garante que o produto foi obtido tradicionalmente e que tem uma reputação ou características ligadas ao território e que foi sujeito a um rigoroso sistema de controlo independente. Todos os produtos com IGP são devidamente assinalados

A capacidade da oferta da região face à procura Nacional e Internacional, é insuficiente. Ainda assim, devido ao clima é possível produzir com qualidade durante a extensão de todo o ano, tornando-se vantajoso face a outras regiões produzir no Oeste. Dada esta capacidade, e dada a boa localização em território nacional, o escoamento ocorre com relativa facilidade e torna-se difícil garantir aos clientes a procura desejada. Face a mercados Internacionais, a localização é desvantajosa, principalmente sendo Espanha considerada a produtora de “Hortas da Europa”, mas a qualidade dos produtos combate eficazmente a desvantagem de grandes deslocações.

Para entregar um produto com qualidade e se destacar por isso, é necessário que o cliente interprete os padrões entregues. Neste seguimento, o cliente português ainda está pouco educado a valorizar qualidade e destaca o preço como principal critério no ato de compra. Uma outra desvantagem para quem produz produtos hortícolas com qualidade está associada ao manuseamento final do produto, isto é, o cliente final acabada geralmente por confeccionar o produto hortícola, cozinhado ou associado a temperos, o que dificulta a perceção e diferenciação da qualidade.

Por outro lado, grande parte dos inquiridos revela que a maioria da realidade Agrícola da região não produz com intenção diferenciadora, isto é, produzem simplesmente para garantir sustento familiar e dar continuidade ao que sabem fazer. Ainda assim, há dualidade nos resultados, revelando duas perspetivas diferente face à região e à intenção dos mesmos. Dada a exigência do mercado, cada vez mais é mais difícil acompanhar o fluxo comercial. Posto isto, quem não conseguir acompanhar a exigência irá ser excluído do processo comercial. A seleção natural ocorre está a acontecer, mas de forma muito lenta o que dificulta a generalização dos padrões de qualidade. As mentalidades antigas, com métodos e ideias próprias, são ainda espelho de uma parte da população ativa no setor Agrícola.

Segundo Porter (1980), quanto se adota uma estratégia de diferenciação, temos de garantir ao cliente a entrega de produtos com elevada qualidade de forma a garantir a filiação do mesmo. Observando a realidade do setor, em alguns casos a qualidade não se torna prioridade, mas sim o preço. Posto isto, na realidade observada é possível denotar três tipos de estratégias: diferenciação, baixo-custo e combinada.

Ainda que em contradição com Allen *et al.*, (2007) e Grant (2010), a diferenciação de um produto através da qualidade é possível sem praticar preços *premium*. Este processo de diferenciação é observável pela facilidade de escoamento e na satisfação do cliente com os produtos da região. A região Oeste tem de facto produtos com características físicas diferenciadoras, assumindo neste modo um potencial de diferenciação gigante (Grant, 2010). Este potencial ainda se estende quando comparado o produto da região face à restante oferta de mercado, atribuindo-lhe características únicas e diferenciadoras (Kim *et al.*, 2004; Grant, 2013). Contudo, para assumir este papel diferenciador é necessário uma série de requisitos. Neste sentido, para além de se produzir muito, bem e da forma mais generalizada possível, é necessário apurar o fator qualidade (através de conhecimento, investigação e padrões bem definidos) e o mesmo não é observável na região. Muitas incomburências perante produtores pouco educados que degradam a boa imagem dos bons produtos (Allen *et al.*, 2007; Hitt *et al.*, 2003). Por fim, no processo de diferenciação é necessário que o cliente valorize a diferença do produto, no caso do consumidor final português este fenómeno não é identificado, desvalorizando neste aspeto a qualidade diferenciadora do produto (Allen *et al.*, 2007; Grant, 2013).

Por outro lado, com a produção rotineira de produtos *standarts* apenas para garantir a sustentabilidade do negócio, interpretados numa ótica de preço, é apenas atingida a eficiência dos custos de produção e, ao invés do pretendido destaque através da diferenciação, estamos perante uma estratégia de liderança pelos custos (Porter, 1980; Grant, 2010). Segundo Grant (2013), na estratégia de baixo é praticado o preço mais competitivo do mercado. Neste seguimento, é desvalorizado o fator qualidade.

Conforme os estudos de Sumer e Bayraktar (2012), também é possível identificar a estratégia combinada na realidade observada. A combinação entre diferenciação e baixos custos, garantindo ao cliente um produto com qualidade a um preço satisfatório em função dos seus requisitos. Com o paradigma de evolução do mercado, a Estratégia Combinada é para Parnell (1997) a melhor opção para atingir a *performance* da região Oeste. Naturalmente que a sua implementação é um processo difícil, não só pela dualidade de estratégias combinadas, como pela perceção do cliente. Pode simplesmente transformar-se em rentabilidade empresarial ou crescimento empresarial, e deixar o fator qualidade fora do painel de destaque.

**Tabela 11- Análise de conteúdo – Criação de valor através da Estratégia de Negócio Diferenciação**

| Análise de Conteúdo - Entrevistas |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |     |       |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|
| Entrevistado                      | Texto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | CG  | SC    |
| Produtor 1,2,4 e 5                | Clima de essência para a prática da agricultura: ameno, sem alterações muito bruscas nas temperaturas; proximidade com o mar com um ar fresco e com maresia. Permite um crescimento sustentado do produto e ficam com mais sabor. O mesmo não acontece noutras zonas do país.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | I.1 | 1.1.1 |
| Produtor 1                        | A combinação do produtor com o clima, proporciona ao produto uma fase de crescimento gradual e sólida em contrapartida com outras zonas do país como por exemplo o Alentejo onde o produto cresce de forma muito brusca. Com este crescimento o produto vai ganhando mais defesas e o ambiente dá-lhe outro sabor – nomeadamente o sal.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | I.1 | 1.1.1 |
| Produtor 2                        | Conseguimos garantir ao cliente produto o ano inteiro.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | I.1 | 1.1.1 |
| Produtor 3                        | Não sei, acho que a única diferença seria na couve coração porque consigo fazer todo o ano. Mas atualmente em todo o país já se consegue produzir. Eu não consigo distinguir alguns produtos que aqui são produzidos.<br>Não estou habituado a ver os produtos de outras zonas, somente o meu.<br>Atualmente o que eu acho que importa é o preço, e não tanto a qualidade.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | I.1 | 1.1.1 |
| Produtor 5                        | Temos qualidade! Até mesmo na própria cor. O estrangeiro compra sempre o nosso produto e por vezes só consomem as de outras zonas porque não temos tanta oferta.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | I.1 | 1.1.1 |
| Produtor 1                        | A maior parte dos produtores da zona produz por produzir para sobreviver da agricultura. Não têm noção das vantagens de produção da nossa zona e da diferença na qualidade do produto até mesmo no sabor.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | I.1 | 1.1.1 |
| Produtor 2                        | Grandes partes não sabem fazer mais nada, produzem por produzir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | I.1 | 1.1.1 |
| Produtor 3                        | Quem não tiver qualidade não consegue comercializar. Atualmente há muita oferta e muita tecnologia.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | I.1 | 1.1.1 |
| Produtor 4                        | Muitas pessoas não sabem, outras sabem... há duas realidades diferentes.<br>É essencial acompanhar a evolução do negócio, hoje em dia, todos os dias, o negócio evolui e fica mais competitivo... quem não acompanhar pode esquecer.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | I.1 | 1.1.1 |
| Produtor 5                        | Muitas das pessoas produzem só para ganhar a vida.<br>Agricultores com uma dimensão maior têm noção que temos um excelente produto e já pensam em diferenciar-se.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | I.1 | 1.1.1 |
| Grossista 1                       | A região Oeste é a maior produtora de pêras do país, maiores produtoras de vinho do país, maiores produtoras de couves do país. É diferenciadora em alguns tipos de produtos. Por exemplo, na Pêra Rocha tem Denominação de Origem, o limão tem uma IGP e isto torna-os diferenciadores.<br>Se me falar por exemplo de couves... eu até há 10 anos pensava que sim ... hoje já acho que não. Porque já não se produz só nas faixas costeiras, mas em todo o território nacional.<br>Há um estudo do professor António Monteiro que diz que as couves produzidas na Região Oeste apresentam uma substância diferenciadora. Pela proximidade ao mar, pelos teores de boro, de iodo... as características do atlântico proporcionam às couves características diferentes. Há couves com características diferentes, nomeadamente a couve-coração é fracamente melhor. Quando produzida por agricultores bons, os maus não.<br>Ao invés, há produtos como as cebolas que só somos capazes de produzir em dias longos dada a muita humidade e poucas horas de luz. Aí o nosso produto fica a perder para outras zonas. | I.1 | 1.1.1 |
| Grossista 2                       | Estamos inseridos num microclima e por isso mesmo temos produtos muito diferenciadores. Uma couve na primavera tem um ciclo de produção muito mais longo, transcende por vezes o ciclo cultural. A planta cresce de forma mais contínua, de forma mais sustentada, com um desenvolvimento de uma planta muito mais consistente.<br>Tem um manuseamento muito mais forte até mesmo em armazém... apodrecem muito menos por exemplo as abóboras.<br>Não era difícil implementar por exemplo a “couve do Oeste”. E principalmente no inverno, quando há mais défice noutras zonas da europa, temos uma grande vantagem. Ainda assim é um produto que chegando ao cliente ainda vai ser trabalhado/cozinhado. Neste sentido, vai depender muito da forma como é confeccionado ou temperado, e nesse campo é muito difícil para o consumidor distinguir as diferenças de qualidade do produto                                                                                                                                                                                                                          | I.1 | 1.1.1 |
| Grossista 3                       | Os produtores são diferenciadores e são privilegiados no mercado por isso mesmo. Crescimento mais lento promove um produto mais consistente ao longo do ano, ao contrario de outras zonas que conseguem só em algumas alturas do ano.<br>Ainda assim há produtores/empresas que não conseguem garantir a mesma qualidade e com diferenciação. Orientação de produção e do produto diferentes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | I.1 | 1.1.1 |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |     |       |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|
| Grossista 4     | Clima, diferente...por estar à beira mar. Os solos também são bons. Jogamos muito com isso perante muitos concorrentes europeus.<br>Conseguimos sempre ter um produto diferente, na quase totalidade do ano, e a exportação surge por isso mesmo (por não haver oferta na restante Europa). Destacámo-nos pela qualidade e durabilidade do produto. | I.1 | 1.1.1 |
| Grossista 1     | Maior parte das pessoas produz por produzir. Por vezes nem aceitam o aconselhamento de produtos ou de ideias de melhoria.                                                                                                                                                                                                                           | I.1 | 1.1.1 |
| Grossista 2     | Os produtores estão muito na mão dos grossistas, e o que o armazenista/grossista diz ou pede é quase como um contrato. O produtor não tem noção da realidade de outras zonas do país, e por isso não tem a noção de comparação que consequentemente lhe dá uma vantagem ao nível de qualidade.                                                      | I.1 | 1.1.1 |
| Grossista 4 e 5 | Produzem por produzir, muitos não têm qualquer noção da realidade nacional e europeia e por isso não sabem das vantagens que temos. É simplesmente um ciclo de vida e um sustento para cada trabalhador. Continuam a viver o antigamente, com ideias próprias e antigas.                                                                            | I.1 | 1.1.1 |

Fonte: Elaboração do Autor

## 4.2. Relacionamento entre *Stakeholders* e criação de valor na Região Oeste

*QP2: Que tipo de relacionamento há entre Stakeholders? Haverá perspectivas e intenção de criação de valor?*

Pretende-se verificar, se existe noção do relacionamento entre todos os *Stakeholders* da realidade Agrícola e do impacto das mesmas no desempenho de cada organização (Tabela 13). A valorização do impacto dos *Stakeholders*, e mesmo a identificação destes, tem margem de crescimento na região Oeste. Quando se fala de concorrência os índices de cooperação são ainda muito baixos – Tabela 12.

**Tabela 12– Resumo Análise de conteúdo – Relacionamento entre *Stakeholders***

| Análise de Conteúdo – Entrevistas |                        |                                                                             |     |       |
|-----------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----|-------|
| Nº de vezes afirmado              | Afirmado por           | Texto                                                                       | CG  | SC    |
| 5                                 | P: 1,2,3,4,5<br>G: 3   | Tudo é importante.                                                          | I.2 | 1.2.1 |
| 8                                 | P: 1,3,4,5<br>G: 1,2,4 | Concorrência com índices elevados de competitividade e de pouca cooperação. | I.2 | 1.2.1 |

Fonte: Elaboração do Autor

Assim, ainda que grande parte dos inquiridos responda prontamente à questão com “Tudo é importante” (P1, P2, P3, P4, P5, G3), quando analisado o conteúdo total respondido a perceção não é verdadeira. Sendo assim, é possível a identificação de intervenientes na organização aos quais se dá maior destaque: Clientes; Fornecedores; Recursos Humanos; Infraestruturas/Maquinaria e Localização, pelo clima de produção e

pelo escoamento na comercialização. Segundo Freeman (1984), foram definidos onze grupos de *Stakeholders*. É possível observar que não são atingidos todos estes grupos, o que revela falta de abrangência e coordenação com os intervenientes do meio. Exemplo desta falta de mensuração é o Governo e/ou políticas públicas. Quanto à concorrência, esta só foi salientada quanto questionados pelo autor.

A realidade concorrencial do setor Agrícola da região Oeste, é definida como muito pouco cooperativa e com índices baixos de colaboração. Cada trabalhador ou entidade trabalha para o seu proveito próprio, colocando os seus interesses como prioridade total. Neste sentido, em alguns casos não é possível acompanhar o desenvolvimento das exigências laborais, pois as mentalidades continuam agarradas ao passado, com ideias próprias e de nível básico. Ainda que cada produtor consiga canalizar os seus produtos sem sentir o papel da concorrência na região, esta mesma falta de consideração para com os concorrentes invalida a falta de inovação necessária. Apesar de existirem algumas iniciativas por parte de marcas (fertilizantes ou sementes) em reunir os produtores, esta nunca surge de forma espontânea e com a vontade própria dos intervenientes da região.

É observável a noção de necessidade de colaboração, mas também a falta desta. Segundo Bosse *et al.*, (2009) e Harrison e Wicks (2013), quando se proporcionam vantagem aos *Stakeholders*, as instituições estão mais próximas de receber retornos positivos, numa ótica de sinergia positiva e relações *win/win*. Esta realidade de partilha de conhecimento, de infraestruturas, de ideias ou até mesmo de produções não está de todo incutida quando se trata de produtos hortícolas. No processo de criação de valor existe um risco residual associado, seja ele financeiro ou de performance, e a aversão a este é notável nos resultados (Charreaux e Desbrières, 2001; Alexander *et al.*, 2005; Frey e Neckermann, 2009).

Para acompanhar o ritmo do mercado, com evoluções diárias e brutais, para além do desenvolvimento pessoal, é necessária a partilha e cooperação entre colaboradores do mesmo meio. Este meio de envolvimento pessoal é muitas vezes confundido, isto é, é perceptível a envolvimento entre colaboradores, clientes, fornecedores, mas a envolvimento não é geral a todas as realidades, como por exemplo a concorrência (António, 2006; Frey e Neckermann, 2009; Harrison e Wicks, 2013).

Uma melhor e mais desenvolvida noção de colaboração entre as partes, com o objetivo de criação de valor, não só melhoraria os índices financeiros das entidades, como o bem-estar social (António, 2012; Bridoux e Stoelhorst, 2016). Uma vez proporcionado um ambiente saudável e estável, o desenvolvimento de ideias e iniciativas como a criação de uma marca “Oeste”, que envolve a cooperação entre vários intervenientes, ficaria mais facilitado.

Para a região, caso fosse possível implementar uma estratégia de criação de valor conjunta, era possível atingir uma vantagem competitiva sustentada (Barney, 1991). Posto isto, o fenómeno de comercialização e escoamento do produto não só ficaria mais facilitado, como mais reconhecido. Para tal, é necessária uma envolvimento estratégica alinhada coerentemente, articulando desde capacidades internas (clima e bons produtores da região), ao ambiente envolvente e até mesmo os concorrentes (Grant, 2010; Lopes dos Reis, 2000; Mintzberg, 1989; Rosa e Teixeira, 2002).

**Tabela 13 - Análise de conteúdo – Relacionamento entre *Stakeholders***

| Análise de Conteúdo - Entrevistas |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |     |       |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|
| Entrevistado                      | Texto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | CG  | SC    |
| Produtor 1, 4 e 5                 | Tudo é importante. Claro que a pessoa a quem vendemos e os nossos colaboradores são o que mais importam e quanto mais exigente for o escoamento melhor é para entregar um produto de qualidade. Ainda assim, tudo à nossa volta é importante. Os engenheiros, os técnicos de máquinas e oficinas, tudo importa. A concorrência não é saudável, trabalha cada um por si.                                                                                                                                                                                                                        | I.2 | 1.2.1 |
| Produtor 2                        | Tudo é importante. Ter uma equipa equilibrada, colaboradores fortes. Depois disso, ter bons clientes, organizados e certos nas encomendas, que nos permitem equilibrar ao máximo a produção.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | I.2 | 1.2.1 |
| Produtor 3                        | É tudo, o meu pessoal é muito importante pois alerta-me muito do estado operacional do produto, a quem vendemos (que até nos chegam a aconselhar do que produzir e quando produzir) e os comerciais também são muito importantes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | I.2 | 1.2.1 |
| Produtor 1                        | Na nossa realidade não há espírito de colaboração para criação de valor com os concorrentes diretos, cada um trabalha por si. As relações de criação de valor só existem internamente e com quem comercializamos.<br>Já fiz duas ou três tentativas de juntar as pessoas, mas a mentalidade das pessoas refuta a união e todas pensam não precisar do próximo para o sucesso. Produzir agora é completamente de produzir há dez ou há vinte anos, está tudo mais evoluído e não há margem para falhar, temos de produzir a 100% e a colaboração entre os produtores devia estar mais presente. | I.2 | 1.2.1 |
| Produtor 3                        | A concorrência é cada um por si. Ninguém partilha boas informações, nomeadamente ao nível comercial.<br>No processo produtivo até se partilham informação. Há iniciativas de marcas de adubos ou fertilizantes que reúnem os trabalhadores e tentam partilhar inovação.<br>Faço algum tipo de experiências, e partilho-as com os restantes produtores que me questionam.                                                                                                                                                                                                                       | I.2 | 1.2.1 |
| Produtor 4                        | A concorrência é demasiado agressiva.<br>Há de tudo, claro que há quem tenta ajudar. Outros até tentam enganar os competidores e querem o mal do vizinho.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | I.2 | 1.2.1 |
| Produtor 5                        | Na nossa zona não há muita competição entre produtores, todos trabalhamos para os seus clientes e não impactamos o negócio do concorrente.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | I.2 | 1.2.1 |
| Grossista 1                       | Há um grande défice qualificação para se conseguir atingir que a colaboração é algo útil.<br>A tecnologia e o mundo evoluem de tal forma e as relações continuam a fazer o negócio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | I.2 | 1.2.1 |

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |     |       |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|
|             | como faziam há trinta anos. A reagir e atuar com muita antiguidade.<br>Há necessidade de produzir e comunicar o produto de forma diferente.<br>Mentalidade do: “isto é, meu, faço assim”. Só se pensa na rentabilidade e isto torna as parcerias complicadas. Há produtores e realidades em que preferem não melhorar a qualidade, mas sim o lucro e não ambos.<br>É cada um por si.                                                                                                                 |     |       |
| Grossista 2 | Os <i>Stakeholders</i> são essencialmente os clientes e os fornecedores combinados com os nossos recursos (humanos, infraestruturas, financeiros e tecnológicos).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | I.2 | 1.2.1 |
| Grossista 3 | Produtores, clientes, colaboradores, infraestruturas. tudo é importante e tudo impacta no sucesso ou não sucesso.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | I.2 | 1.2.1 |
| Grossista 4 | A quem vendemos e a nossa localização (clima de produção e distribuição Nacional).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | I.2 | 1.2.1 |
| Grossista 5 | Para fazer um trabalho com qualidade, temos uma grande dificuldade em arranjar muitos produtores de qualidade que garantem produtos com qualidade.<br>Temos dificuldade em organizar produtores, a produzir bem, muito e de forma constante.                                                                                                                                                                                                                                                         | I.2 | 1.2.1 |
| Grossista 1 | Não pensamos no mercado global, onde somos pequenos. Temos de nos inspirar nas realidades mais evoluídas (tanto a nível de cooperação, como de colaboração).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | I.2 | 1.2.1 |
| Grossista 2 | Devia de haver mais exploração e partilha de informação como noutras zonas da Europa. Investem grande parte em investigação, e a partir daí criam valor.<br>Relações e perspectivas precárias, mas podiam passar por idas de um ou dois dias de visita a áreas ou a zonas mais desenvolvidas.                                                                                                                                                                                                        | I.2 | 1.2.1 |
| Grossista 3 | Afinação de relações e maiores e melhores parcerias                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | I.2 | 1.2.1 |
| Grossista 4 | O futuro passa por encarar a concorrência de forma saudável. Concorrência é boa, sempre houve e sempre vai haver.<br>Olhar para o concorrente na perspetiva de criação de valor, mas não há confiança de negócio<br>Claro que é muito difícil implementar, mas claro também que as mentalidades vão ter forçosamente de mudar.<br>Uma realidade aqui tão perto, Espanha, tem dinâmicas de cooperação que estão muito à nossa frente. CA a funcionar com cerca de 200 produtores em conjunto e união. | I.2 | 1.2.1 |
| Grossista 5 | As produções têm de ser organizadas, terem áreas organizadas, para termos sempre o produto e o produtor português têm muita dificuldade em assumir este tipo de responsabilidade.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | I.2 | 1.2.1 |

Fonte: Elaboração do Autor

### 4.3. Fluxo dos produtos produzidos e comercializados

*QP3: Qual o fluxo dos produtos produzidos e comercializados, em termos de tempo, destino e qualidade, na região?*

Segundo António (2006), não basta somente interpretar a Teoria dos *Stakeholders* é necessário perceber o negócio e o comprometimento com todos os níveis do ciclo do produto, isto é, distribuição, produção, circulação e consumo. Nesse sentido, surge a QP3 que pretende verificar qual o fluxo dos produtos produzidos e comercializados, em termos de tempo, destino e qualidade, na região Oeste (Tabela 15).

Uma distribuição relativamente equilibrada entre Exportação e Mercado Nacional, com tempos de distribuição relativamente curtos e com exigências muito elevadas caracterizam a distribuição dos produtos da região Oeste. A acrescentar à

exigência normalmente praticada, ainda existem testes que ajudam a reforçar a qualidade do produto - Tabela 14.

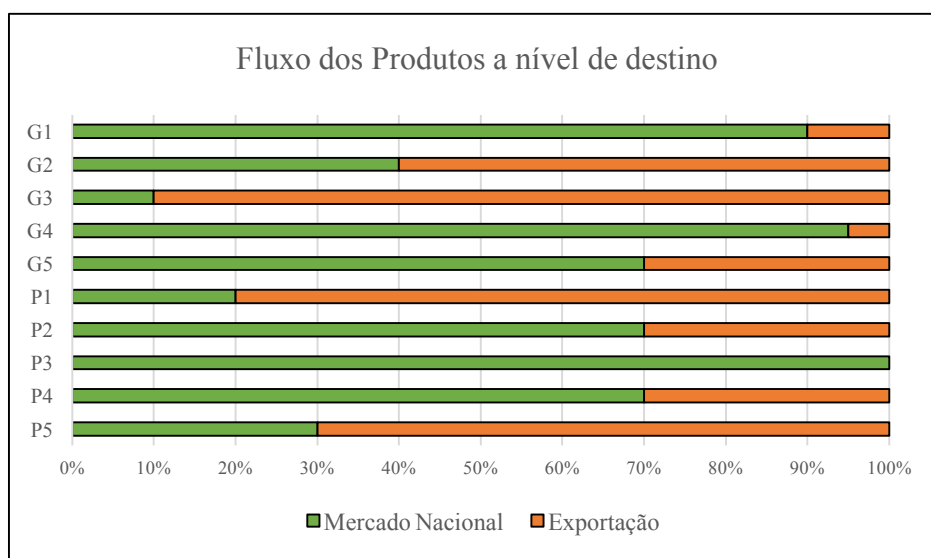
**Tabela 14– Resumo Análise de conteúdo – Perceber o Fluxo e a categorização dos Produtos produzidos e comercializados**

| Análise de Conteúdo – Entrevistas |                            |                                               |            |              |
|-----------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------|------------|--------------|
| Nº de vezes afirmado              | Afirmado por               | Texto                                         | CG         | SC           |
| 6                                 | P: 2,3,4<br>G: 1,4,5       | Maioritariamente mercado Nacional.            | <b>1.3</b> | <b>1.3.1</b> |
| 9                                 | P: 1,2,4,5<br>G: 1,2,3,4,5 | Tempo de deslocação relativamente rápido.     | <b>1.3</b> | <b>1.3.1</b> |
| 1                                 | P: 3                       | Não tem noção do tempo de entrega ao cliente. | <b>1.3</b> | <b>1.3.1</b> |
| 2                                 | G: 1,2                     | Teste de Prateleira e teste da agulha.        | <b>1.3</b> | <b>1.3.1</b> |
| 9                                 | P: 1,2,4,5<br>G: 1,2,3,4,5 | Exigência nos transportes é muito elevada.    | <b>1.3</b> | <b>1.3.1</b> |

**Fonte:** Elaboração do Autor

Assim, numa primeira fase foi subdividida a análise em duas vertentes: Mercado Nacional e Exportação (Gráfico 5). Esta abordagem é interessante não só para perceber qual o destino dos produtos hortícolas da região Oeste, como para uma maior perceção dos padrões de qualidade nacionais e internacionais.

**Gráfico 5 - Análise de conteúdo – Perceber o Fluxo dos Produtos produzidos e comercializados a nível de destino**



**Fonte:** Elaboração do Autor

É possível observar uma tendência de canalização para o mercado Nacional, com uma totalidade de cerca de 59,5% face à Exportação com 40,05%. Posto isto, é possível interpretar duas realidades quanto ao destino dos produtos.

Numa primeira vertente, vemos os intervenientes que valorizam o comércio Nacional, nomeadamente: G1, G4, G5, P2, P3 e P4. Neste campo o tempo de deslocação ao longo da cadeia de abastecimento é relativamente curto, em média segundo os resultados assume um prazo de 48 horas, o que facilita muito na eficiência do mesmo na qualidade com que chega ao cliente final. Apenas o P3 é exceção, verbalizando não ter noção do tempo de deslocação. Segundo Alexander *et al.*, (2005), a qualidade com o que o produto é entregue é um fator essencial para o decorrer positivo do negócio. Neste sentido, entregar o mais rápido possível e com a melhor qualidade possível é o ideal. Na realidade Nacional, e mesmo que a distribuição seja feita para centros de distribuição e não loja a loja no caso do fluxo para grandes superfícies, o produto percorre eficazmente a cadeia de abastecimento. Quando comercializado a nível Nacional, existem Grossistas com cuidados redobrados (G1 e G2) que praticam o teste de Prateleira<sup>6</sup> e o teste da Agulha<sup>7</sup>. Estes garantem a chegada do produto ao cliente com exigência nos parâmetros de qualidade. O processo de distribuição é muito exigente, principalmente por quem compra, assumindo a refrigeração, em armazém e durante o transporte, um papel essencial. Contudo, nos canais tradicionais de distribuição é difícil garantir estes níveis de exigência. Por último, apostar num mercado Nacional é sinónimo de vantagem para alguns inquiridos, na medida em que para além de se ver satisfeito o consumidor Nacional e existir uma possibilidade de o educar segundo normas de qualidade, é também mais vantajoso quanto ao custo de distribuição.

Por outro lado, os Produtores 1 e 5 e os Grossistas 2 e 3 privilegiam a Exportação. Neste método comercial o tempo de deslocação também foi identificado como “relativamente rápido”, apresentando em média segundo os inquiridos um tempo de 2/3 dias. Contudo, nesta realidade é muito mais difícil ter perceção do tempo de deslocação. Neste seguimento, são tidos cuidados previamente exigidos pelos

---

<sup>6</sup> Parte do produto comercializado fica exposto em armazém à semelhança do que segue para loja. Ao longo de 7 dias o produto é analisado diariamente, é detetado o prazo ideal de consumo de cada produto e é aconselhado por parte do vendedor a retirar o produto de exposição uma vez atingido esse limite.

<sup>7</sup> Através da injeção de uma agulha no produto, é feita uma análise segundo níveis de temperatura expostas e até mesmo de substâncias ingeridas durante a produção.

compradores de nível alto. São estes: cuidado na altura da colheita, o mais próximo possível da altura de exportação e refrigeração (choque térmico em armazém e transporte controlado). A exigência dos clientes para Exportação é de “200%”. A noção de controlo de Qualidade é ainda um departamento pouco explorado na região, pelo menos com departamentos próprios, à exceção do G5 que apresenta um Departamento de Controlo de Qualidade com 6 pessoas. A combinação do cumprimento das exigências definidas com a qualidade do produto da região Oeste, faz com que a procura exceda a oferta, tornando impossível responder aos pedidos internacionais. Posto isto, o produto escoado é sinónimo de qualidade e fica apenas difícil, segundo a generalidade dos Grossistas, encontrar produtores com qualidade, pois a forma de manusear o produto e de a manter é fácil.

Para o produto percorrer a cadeia de Abastecimento da melhor forma possível, de forma a atingir a vantagem competitiva, é necessário todos os canais e elementos estarem alinhados estrategicamente (Thompson *et al.*, 2007; Porter e Kramer, 2011; Sabeti, 2011; Wettstein, 2012; Grant, 2013). Alinhar os níveis de produção, colheita e pós-colheita para conseguir entregar um produto com qualidade.

**Tabela 15- Análise de conteúdo – Perceber o Fluxo e a categorização dos Produtos produzidos e comercializados**

| Análise de Conteúdo - Entrevistas |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |     |       |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|
| Entrevistado                      | Texto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | CG  | SC    |
| Produtor 1                        | Vendemos para um grossista da região.<br>Penso que no prazo de uma semana a Abóbora chega ao consumidor final ou pelo menos ao retalhista final, com a exceção de ser comercializada para o estrangeiro.<br>A qualidade do transporte é feita com regras e requerimentos a 200%. Tudo é controlado, desde a temperatura do transporte ao local de armazenamento.                                                                                                                             | I.3 | I.3.1 |
| Produtor 2                        | É relativamente rápido.<br>A nível de qualidade tentamos trabalhar muito nisso, mas nem sempre é fácil trabalhar principalmente com dias de muito calor. Nesse aspeto tentamos apanhar em alturas de fresco e até alteramos o horário do pessoal para facilitar isso mesmo.                                                                                                                                                                                                                  | I.3 | I.3.1 |
| Produtor 3                        | Não tenho noção do tempo.<br>A qualidade é mantida. Ainda assim, a oferta define muita da qualidade. Em mercados ou em leilões, quando a oferta é muita, há muitos excessos e alguns produtos acabam por ser comercializados sem os índices ideais de consumo.<br>Qualidade no transporte é conseguida e é muito exigente.                                                                                                                                                                   | I.3 | I.3.1 |
| Produtor 4                        | O produto vai melhor e com mais qualidade quando passa pela refrigeração, principalmente quando apanhado em alturas de calor<br>O tempo penso que é rápido, mesmo para exportação, penso que sim.                                                                                                                                                                                                                                                                                            | I.3 | I.3.1 |
| Produtor 5                        | Penso que é relativamente rápido até chegar ao cliente final. A nível de exportação diria 3 dias e a nível nacional certa de 48 horas.<br>A nível de qualidade sim, se passar nas mãos certas sim. Depende dos clientes e da exigência dos mesmos. Tenho clientes que exigem cuidados desde a colheita, tenho outros com menor dimensão que não. A nível de exigência é essencialmente cuidados de refrigeração (câmara frigorífica e depois carros de transportes com câmaras isotérmicas). | I.3 | I.3.1 |
| Grossista 1                       | O que é comercializado com supermercados sabemos tudo: dia da colheita e quando é exposto. Fazemos também o teste de prateleira (garantindo a qualidade no ponto de                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | I.3 | I.3.1 |

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |     |       |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|
|             | <p>venda).</p> <p>O que é exportado tentamos exportar o mais perto da colheita possível e refrigeramos da melhor forma possível, com câmaras de refrigeração que colocam o produto à temperatura pretendida. Não se pode falhar na refrigeração, inclusive para as doenças não terem facilidade em se desenvolver. Temos também alguns produtos que são refrigerados em água gelada.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |     |       |
| Grossista 2 | <p>Neste momento a nível nacional fornecemos grandes superfícies e as exigências a nível de transporte juntamente com a eficiente do transporte (muito bem equipado) garante a chegada do produto com qualidade.</p> <p>Fazemos também o teste de prateleira e garantimos que acompanhamos o produto até ao estado indicado para estar em linha de consumo.</p> <p>Grandes exigências do cliente e o transporte está muito ágil e muito bem equipado com relatórios durante o transporte até mesmo com seguros associados.</p> <p>Tempo relativamente curto (2/3 dias) e nacional em horas está no cliente final. Fazemos o teste de prateleira para nos salvaguardar</p> <p>Ainda assim, quando não se consegue responder à procura do mercado recorremos a vias alternativas do mercado (leilões ou outras casas de venda) e aí já não se consegue garantir a qualidade máxima. Neste aspeto, há falha de comercialização pela oferta/procura do mercado</p> <p>É difícil acompanhar os produtos do início ao fim. Com a experiência fica mais fácil gerir.</p>                                                    | I.3 | 1.3.1 |
| Grossista 3 | <p>O tempo é sempre subjetivo, mas sempre o mais rápido possível.</p> <p>Em função da variante do produto este é trabalhado de forma diferente, mas os panoramas de qualidade de uma produção muito boa são sempre mantidos e registados (com análises e relatórios)</p> <p>Fazemos o teste da prateleira e o teste da agulha.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | I.3 | 1.3.1 |
| Grossista 4 | <p>É relativamente rápido. Ao consumidor final depende das grandes superfícies, até lá chega relativamente rápido. A nível de eficiência acho difícil otimizar ainda mais, já distribui loja a loja e para centros de distribuição e não vi grande diferença.</p> <p>A nível de qualidade, é bem suportada até ao final da cadeia. Neste último passo não é muito bem manuseada, e até por vezes pelo próprio consumidor, o que dificulta a manutenção de um produto de excelência em prateleira durante o máximo tempo possível. Até lá, com os níveis de exigência e refrigeração é tudo feito a 200%.</p> <p>E acho que o futuro passa por aqui, vender bem e muito o que de melhor temos para a nossa realidade. Evitamos custos de deslocação e garantimos um consumidor português mais satisfeito.</p> <p>Temos de perceber que estamos deslocados do resto da Europa e a nível de custo de distribuição estamos em desvantagem. Portanto, se conseguirmos vender para a nossa melhor realidade, o panorama fica melhor.</p> <p>Só somos competitivos a nível Europeu quando há escassez no mercado deles.</p> | I.3 | 1.3.1 |
| Grossista 5 | <p>Normalmente, no caso do tomate e das couves, por norma em dois dias, no máximo, já está na base final.</p> <p>Tudo relativamente rápido para não se perder qualidades.</p> <p>No caso da exportação é mesmo o mais rápido possível, até temos produto já embalado no campo para ir logo diretamente da distribuição. A qualidade é mantida, tem é de haver um controlo de qualidade enorme.</p> <p>Nós temos um departamento de controlo de qualidade com seis pessoas que não só validam toda a qualidade à entrada como à saída, para garantir todas as exigências de qualidade do produto. Só pode ser assim quando se movimenta milhões de quilos.</p> <p>Temos mais dificuldade em arranjar produto com qualidade em Portugal, do que propriamente em manter o registo de qualidade dos poucos que conseguimos.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                          | I.3 | 1.3.1 |

**Fonte:** Elaboração do Autor

#### 4.4. Certificações atuais e cuidados com a envolvente externa

*QP4: Como é categorizado e certificado o produto quando comercializado? Há cuidados com o ambiente externo durante este processo?*

Pretende-se verificar, o potencial de uma marca “Oeste” associada a produtos hortícolas. Assim, é necessário perceber quais são os cuidados atuais no mercado (certificações e rotulações) e perceber o cuidado com ambiente externo (Tabela 18).

Neste sentido, grande parte dos inquiridos mostra cuidados em certificar o seu produto, à exceção do P3 que não tem qualquer cuidado (Tabela 16). As certificações utilizadas variam entre: *Wordwide Standard Good Agricultural Prattice* (GLOBAL G.A.P.), Produção Integrada (PI), *British Retail Consortium* (BRC), *GLOBALG.A.P. Risk Assessment on Social Practice* (GRASP) e *Hazard Analysis and Critical Control Points* (HACCP). A realidade hortícola já se apresenta bastante certificada e controlada e os resultados obtidos são reflexo disso mesmo, desde boas práticas Agrícolas, normas e controlos de qualidade, procedimentos produtivos e comerciais, manuseamento do produto e cuidados com a envolvente, o trabalho está a ser desenvolvido no caminho certo e generalizar ou associar uma marca “Oeste” com um agrupamento de certificações é um cenário plausível.

**Tabela 16 - Certificações utilizadas pelos Inquiridos**

| Produtor | Certificações      | Grossista | Certificações                 |
|----------|--------------------|-----------|-------------------------------|
| 1        | GLOBAL G.A.P.      | 1         | GLOBAL G.A.P. e BRC           |
| 2        | GLOBAL G.A.P. e PI | 2         | GLOBAL G.A.P.                 |
| 3        | Nenhuma            | 3         | GLOBAL G.A.P.                 |
| 4        | GLOBAL G.A.P. e PI | 4         | GLOBAL G.A.P. e GRASP         |
| 5        | GLOBAL G.A.P.      | 5         | GLOBAL G.A.P. , HACCP e GRASP |

**Fonte:** Elaboração do Autor

Todas as Certificações são uma mais valia para as entidades que a detêm, garantindo deste modo um processo produtivo e comercial de maior qualidade. Contudo, grande parte das Certificações surgem forçadamente pelas exigências do meio laboral, ou seja, a mentalidade de melhoria contínua e de evolução surge pela

obrigatoriedade comercial e não pela autoria dos produtores/grossistas. Um ponto que desvaloriza as Certificações está relacionado com a periodicidade das fiscalizações, em muitos dos casos as fiscalizações acontecem com aviso prévio levando a alterações comportamentais de forma pontual para a aprovação das mesmas.

Apesar de ser obrigatório por parte de Grossistas certificados trabalharem diferenciadamente produtos certificados e não certificados, em muitos dos casos os produtos são comercializados sem certificação e são depois associados a certificações à *posteriori*. Neste cenário não só é impossível garantir o controlo de qualidade desde o início do processo produtivo, como se desvaloriza os padrões e normas das certificações em causa.

Numa forma geral, grande parte dos produtos produzidos na região Oeste assumem categoria de primeira, através das suas características de qualidade. Ainda assim, no processo produtivo os cuidados com o ambiente ainda são precários e têm capacidade de ascensão, tendo larga percentagem dos produtores ainda comportamentos desapropriados com o registo ambiental – Tabela 17.

**Tabela 17- Resumo Análise de conteúdo – Perceber como é categorizado o produto**

| Análise de Conteúdo – Entrevistas |                      |                                                                                                                                       |            |              |
|-----------------------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------|
| Nº de vezes afirmado              | Afirmado por         | Texto                                                                                                                                 | CG         | SC           |
| 5                                 | P: 1,2<br>G: 1,2,3   | Venda de produtos rotulados com categoria de segunda, mas com qualidade de primeira.                                                  | <b>1.3</b> | <b>1.4.1</b> |
| 6                                 | P: 2,3,4<br>G: 1,2,4 | Cada vez mais cuidado com o ambiente externo, mas ainda com muita capacidade de melhoria e alguns dos casos ainda bastante precários. | <b>1.3</b> | <b>1.4.1</b> |

**Fonte:** Elaboração do Autor

Quanto à rotulação dos produtos, esta acontece apenas por parte dos Grossistas. Ainda que grande parte dos produtos produzidos na região Oeste, segundo os resultados, sejam produtos de primeira, são rotulados muitas das vezes como de segunda para defesa das organizações comerciantes. Este cenário revela pouca exigência de qualidade por parte dos clientes ou então uma abordagem através do preço, isto é, em muitos dos casos é exigido preço ao invés da qualidade. Contudo, cada vez mais é exigido produto de primeira, principalmente para mercados de Exportação, ficando muitas vezes o produto menos bom em território Nacional. Esta desvalorização Nacional pode consequentemente influenciar o comportamento do cliente que continua pouco educado.

A segunda parte da questão está relacionada com o ambiente externo. Neste sentido, o objetivo é perceber a responsabilidade dos intervenientes com a envolvimento de cada realidade e o impacto desta no desempenho organizacional. Segundo Andrews (1971) e Learned *et al.*, (1965), no processo de elaboração da estratégia devem ser consideradas e ponderadas as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Quando inserido numa realidade Agrícola, as ameaças e oportunidades estão diretamente relacionadas com os recursos naturais existentes e consequentemente com a sua sustentabilidade. Com a volatilidade do meio ambiente, fruto das alterações climáticas e da atitude consumista do homem, é necessário adotar uma postura de adaptação estratégia para garantir a sobrevivência das instituições e do seu meio laboral (Afonina, 2015; António e Lopes da Costa, 2018; Carvalho, 2009; Grant, 2008; Hsieh e Chen, 2011; Rosa, 2009).

Freeman (1984) inclui nos seus onze grupos de *Stakeholders* a Defesa do Ambiente, pois valoriza o seu impacto para a criação de valor. Contudo, a realidade Agrícola da região Oeste contraria as ideias por este defendidas. Grande parte da população, principalmente por enquadrarem um estagio de faixa etária superior, não apresentam cuidados com o ambiente externo e com a sustentabilidade do mesmo. Ainda que com tendências de melhoria, através dos resultados obtidos é possível perceber que não há noção do impacto da Defesa do Ambiente no produto final. A falta de conhecimento em encarar um pré-produção bem estudado e estruturado, com análises, adubos e ajustamentos de índices de terreno ao produto, dificulta a educação do produtor com o meio ambiente, isto é, se o produtor pensar em pré-preparar o terreno vai confrontar o impacto que os cuidados com o meio ambiente têm, principalmente quando se analisar o terreno.

A preocupação com o meio ambiente vai ao encontro da Responsabilidade Social das Empresas. Esta pertence garantir o desenvolvimento sustentável para com todos os Stakeholders e dimensões (coesão social, crescimento económico e proteção ambiental) alargando o campo de visão da gestão e as perspetivas de vantagem competitiva (António, 2006, 2007; Friedman e Miles, 2008; Kurucz *et al.*, 2008). Através de uma gestão eficaz do ambiente, aliada a fatores cooperativos e colaborativos sociais, é possível difundir os índices competitivos da região. Esta visão ainda não é reflexo da realidade envelhecida da região Oeste (Ackermann e Eden, 2010; Simon *et al.*, 2007; Yang *et al.*, 2013). A prática de relações sólidas e de harmonia, as mais

amplas possíveis entre os *Stakeholders* são defendidas por Boatright (1999). Contudo, não basta cumprir as burocracias e as exigências, é necessário encarar esta vertente como um investimento e uma mentalidade inovadora, garantindo a liquidez financeira e a competitividade da região (Notat, 2003).

Segundo Kraemer (2005), o Tripé de Sustentabilidade Empresarial engloba três realidades: Ambiental, Financeira e Social. Passa pela realidade do setor em análise, perceber que a combinação saudável destas três realidades se traduz em bons desempenhos e em sucesso empresarial, não devendo nenhuma delas ser excluída do processo estratégico e laboral.

**Tabela 18 - Análise de conteúdo – Perceber como é categorizado o produto**

| Análise de Conteúdo - Entrevistas |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |            |              |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------|
| Entrevistado                      | Texto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | CG         | SC           |
| Produtor 1                        | Trabalhamos com a certificação de Global GAP onde somos avaliados em tudo – desde de análises ao produtor a fiscalização às instalações. As duas categorias de produto (Produto de primeira ou categoria 1 e produto de segunda ou categoria 2) são rotuladas no grossista a quem vendemos. Categoria 1 tem rótulo verde e categoria 2 tem rótulos amarelos. Venda de produtos de segunda com categoria de primeira é habitual. | <b>1.3</b> | <b>1.4.1</b> |
| Produtor 2                        | Para descartar responsabilidades é quase sempre de categoria 2. Global GAP e proteção integrada, mais que isso não nos é exigido e conseguimos sempre operar com estas certificações. Somos alertados do dia da fiscalização e mesmo com muitos cuidados anuais, preparamo-nos para esse mesmo dia e não são os mesmos cuidados gerais ao longo ano.                                                                            | <b>1.3</b> | <b>1.4.1</b> |
| Produtor 3                        | Não rotulamos nas nossas instalações, apenas fazemos a calibragem. Não trabalhamos com nenhuma certificação porque não temos necessidade, não temos valor acrescentado com isso mesmo. Mas quando for necessário, assim o farei.                                                                                                                                                                                                | <b>1.3</b> | <b>1.4.1</b> |
| Produtor 4                        | Trabalhamos com a Global GAP e trabalhamos ao nível da proteção integrada. A nível de exportação não me é exigido nada, penso que comercializam com certificações próprias.                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>1.3</b> | <b>1.4.1</b> |
| Produtor 5                        | Somos certificados Global GAP. Surgiu pela exigência dos nossos clientes. Não fazemos rotulação.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>1.3</b> | <b>1.4.1</b> |
| Produtor 1                        | Há muita responsabilidade e o consumidor atual consome com muito mais qualidade do que o fazia há 10 ou 15 anos. Há muitas regras a cumprir, contudo muitos pormenores ao nível do ambiente (de limpeza na produção) são esquecidos pelos produtores. Até o antes do início da cultura impacta o produto final.                                                                                                                 | <b>1.3</b> | <b>1.4.1</b> |
| Produtor 2                        | Mas está muito melhor, as pessoas não têm noção do impacto que isso tem. A nível de resíduos, até mesmo para os lençóis de água, tudo pode ser influenciado pela falta de limpeza e isso é pouco claro.                                                                                                                                                                                                                         | <b>1.3</b> | <b>1.4.1</b> |
| Produtor 3                        | Os idosos é que tinham mais esse hábito de não ligar ao ambiente, mas depende muito dos produtores. Na qualidade do produto, um bom produtor tem sempre cuidado com a sustentabilidade ambiental.                                                                                                                                                                                                                               | <b>1.3</b> | <b>1.4.1</b> |
| Produtor 4                        | Normalmente tenho muito cuidado, ainda assim tenho alguns vizinhos péssimos que acabam até mesmo por degradar os meus terrenos com sujios e restos de material das explorações deles.                                                                                                                                                                                                                                           | <b>1.3</b> | <b>1.4.1</b> |
| Produtor 5                        | Cada vez mais as pessoas começam a ter mais cuidados e a cuidar a terra de forma diferente. A evolução dos grandes produtores ajuda neste processo, vemos quem tem sucesso e quem faz bem.                                                                                                                                                                                                                                      | <b>1.3</b> | <b>1.4.1</b> |

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |              |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------|
| Grossista 1 | Vende-se quase tudo de segunda mesmo sendo um produto de primeira, para uma questão de defesa.<br>Há apenas alguns mercados, como Inglaterra, que exigem tudo de primeira. Rotulação é feita no nosso armazém.<br>Global GAP é essencial para se operar no Mercado.<br>Qualquer cliente do mundo consegue verificar os produtores certificados<br>BRC da central – boas praticas manuseamento dos produtos.<br>Auditada todos os anos.<br>Outras normas não são muito ajustadas a este negócio, BRC supera todas as outras.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>1.3</b> | <b>1.4.1</b> |
| Grossista 2 | Rotulamos grande parte dos produtos de segunda mesmo sendo de primeira para salvaguardar algumas questões. Não temos clientes a exigir produtos de primeira. Depende muito da oferta e da procura do mercado. Quando o mercado está muito saturado só se procura produto de primeira e o inverso. E claro, tudo isto em função do preço. Muita oferta, preço baixo e qualidade alta. Mas normalmente vai sempre em boas condições.<br>Global GAP engloba todas as normas essências para operarmos. Incluído manuais de qualidade, normas e procedimentos de manuseamento de produto. Diferenciação de produtos certificados e não certificados. A nível de frio temos um formulário a preencher para garantir poucas oscilações de temperatura e tudo isto influencia a qualidade do produto.<br>Global Gap é mais para quem produz, a nível de armazém não precisamos do BRC porque não transformamos o produto. E ainda não é decisivo e com retorno. Depende das exigências do cliente.<br>No armazém só fazemos o embalamento e temos muitos cuidados dentro do Sistema de Gestão de Qualidade. | <b>1.3</b> | <b>1.4.1</b> |
| Grossista 3 | Se pudermos categorizamos tudo de segunda, mas a pensar que estamos a oferecer um produto de primeira.<br>Global GAP, boas práticas agrícolas e mante-la até ao fim. Comercializamos com testes na origem (teste da agulha).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>1.3</b> | <b>1.4.1</b> |
| Grossista 4 | Global GAP e Grasp.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>1.3</b> | <b>1.4.1</b> |
| Grossista 5 | Global GAP, HACCP e Grasp. Há aversão por parte do produtor a inovar... a título de exemplo, se pedir ao produtor para garantir Global Gap muita das vezes só o faz se garantirmos mais 1 ou 2 cêntimos por quilo. Não deve ser esta a mentalidade e pensar de facto em entregar produtos bons e de qualidade.<br>Cada vez mais é mais exigido só produtos de primeira, principalmente para exportação. Em Portugal fica muitas vezes produto com menos qualidade.<br>É muitas vezes pedido preço, ao invés da qualidade.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>1.3</b> | <b>1.4.1</b> |
| Grossista 1 | Não é comum haver uma mentalidade de limpeza e de ambiente, apenas alguns produtores e até mesmo os nossos colaboradores<br>Mentalidade: “A terra é minha, faço com ela o que eu quero”<br>O Concelho de Peniche é muito sujo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>1.3</b> | <b>1.4.1</b> |
| Grossista 2 | Cada vez mais os produtores têm mais cuidado, antigamente era um descalabre, mas cada vez mais se torna melhor. Tanto a nível de caldas, como a nível de aplicação de produtos fitofarmacêuticos, mesmo na proteção do próprio aplicador e cada vez mais há restrições a nível de produtos. Ainda há muito para melhorar a nível de limpeza do terreno, plásticos, regas, entre outros são deixados no terreno e não há mentalidade de encarar o pré-produção e o controlo da mesma a pensar no produto, no melhor produto, final.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>1.3</b> | <b>1.4.1</b> |
| Grossista 3 | Ambiente externo é muito importante.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>1.3</b> | <b>1.4.1</b> |
| Grossista 4 | Não há ainda grande precessão por parte dos produtores. Ainda fazem muitas asneiras. Cada vez melhor, mas em progresso. Exemplos vindos de cima, como de governos, não ajudam a educar o produtor. Ainda não tem noção do impacto... esta a mudar, mas muito devagar. As pessoas vivem para sobreviver, ainda não existe essa noção. Tudo o que fazem, é por obrigação.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>1.3</b> | <b>1.4.1</b> |

**Fonte:** Elaboração do Autor

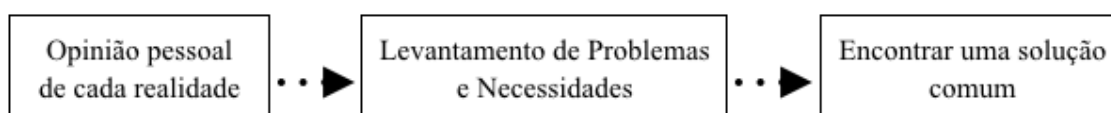
#### 4.5. Como percorrer a cadeia de abastecimento da melhor forma possível

*QP5: Ao nível de produção e comercialização, como podem os produtos percorrer a cadeia de abastecimento da melhor forma possível mantendo a qualidade?*

Não havendo Revisão de Literatura que sustente esta questão, não há fundamento teórico, ainda assim, surge com a devida pertinência justificada pelo autor para a evolução e investigação do trabalho em causa.

Com a elaboração da Figura 10, que resume e sintetiza as linhas diretivas de análise desta questão, é pretendido criar uma teoria e fundamentar o conteúdo da Questão de Pesquisa para que seja aprofundada.

**Figura 10 - Esquema de Análise da QP5**



**Fonte:** Elaboração do Autor

O intuito fundamental desta questão é perceber qual a realidade da actividade, perceber a opinião pessoal de cada Produtor e Grossista selecionado e entender como é possível o produto percorrer a cadeia de abastecimento da melhor forma possível mantendo os registos de qualidade (Tabela 19). A questão pode ser analisada de duas formas, em função da qualidade de produção e em função da qualidade de comercialização.

Numa primeira análise, a qualidade de produção tem algumas dificuldades em ser generalizada. São vários os fatores inumerados que afetam a qualidade de produção, nomeadamente: oscilações de temperatura, vírus inesperados, novas doenças e até mesmo a falta de investimento para combater estas adversidades. Contudo, e apesar das contrariedades identificadas afetarem a generalidade dos inquiridos, a opinião geral para garantir produtos de qualidade passa pela seleção de produtores, identificada como a solução com resultados mais rápidos. Uma vez selecionados os produtores, é necessário garantir cuidados nos procedimentos. No processo de produção devem ser controlados todos os ciclos, isto é, pré-produção, produção, colheita e pós-colheita.

Na pré-produção é importante garantir cuidados com o terreno, tornando-o o mais fértil possível. Numa primeira fase fazer a análise do mesmo, e caso necessário adubar para garantir o ajustamento de níveis ou até mesmo identificar algumas pragas já presentes e eliminá-las. Depois disso, fazer o cruzamento entre os níveis do solo com os parâmetros ideias para cada tipo de produto. Uma vez preparado, o acompanhamento técnico durante o processo produtivo é identificado como de extrema relevância, contudo, parte dos agricultores com faixas etárias mais elevadas assumem uma tendência aversiva ao aconselhamento especializado. Cuidados com a colheita são destacados negativamente pela mão de obra sazonal, afetando neste sentido a qualidade do manuseamento. O pós-colheita é de extrema exigência e os níveis de qualidade são geralmente mantidos.

Uma outra linha de ideias observada é a especialização de produtores por variantes de produtos, isto é, cada agricultor apostar num tipo de variante, tornando-se especialista e conseguir entregar um nicho restrito de produtos com extrema qualidade. Na Amostra observada são muitos os produtos trabalhados por cada produtor, dificultando por vezes o processo produtivo e a atenção para com todos estes.

Por fim, o destaque para a entreajuda e cooperação entre as varias entidades é destacado em grande parte das vezes, sendo possível identificar uma grande lacuna na vertente social colaborativa. Esta organização poderia facilitar a regularização do mercado de oferta/procura, garantindo um equilíbrio geral ao longo do ano.

Numa segunda análise, foi possível observar os resultados em função da comercialização do produto. Grande parte dos inquiridos garante que a distribuição é feita com exigências a 200%, com níveis de refrigeração de armazenamento e distribuição muito controlados, sendo apenas difícil encontrar produtos com qualidade. Ainda assim, existem outras abordagens ao tema ideias e perspetivas diferentes, nomeadamente confrontadas com o comércio tradicional.

Por um lado, o tempo de transporte devia ser mais eficiente, isto é, menos tempo de deslocação, mais direcionado e menor tempo de armazenamento. Nesta perspetiva, a comercialização devia ser mais centrada e mais organizada permitindo aos produtores e grossistas saber quando irá escoar o produto e para onde. O fluxo de comercialização está intimamente ligado ao fluxo de preços praticados, neste sentido o produtor e o

grossista reclamam falta de noção das oscilações de preço, acontecendo muitas vezes sem aviso prévio o que dificulta a comercialização do produto. A colaboração corporativa é uma problemática na região, sendo por isso pouco plausível ponderar acordos de preços a comercializar.

Para se conseguir comercializar produtos com qualidade, é importante fazer a colheita na altura certa e ter cuidados de extrema exigência no pós-colheita, nomeadamente refrigerar o produto com as condições certas. Os canais de distribuição são muitos e variados, ainda assim, quando não se tem capacidade de resposta à procura desse mesmo canal, em muitos dos cenários a concorrência ocupa o lugar. Este processo competitivo não ajuda principalmente nos padrões de preço.

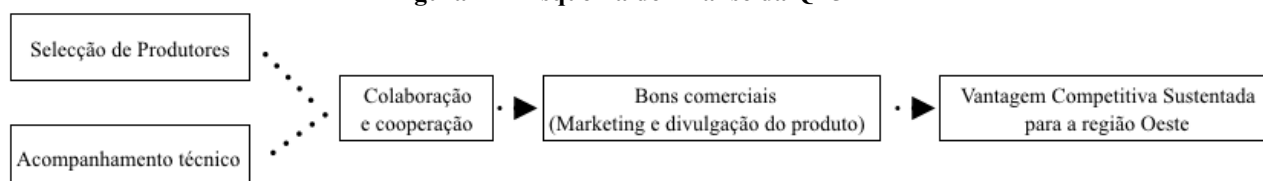
Quando se comercializa produtos hortícolas, segundo o G1, é necessário fazê-lo com serenidade. Vender exatamente o produto que se comercializa, sem inflações de qualidade e de preço. A realidade de inflação de qualidade dos produtos, isto é, a comercialização de produtos com pouca qualidade, ainda é uma realidade principalmente em mercados mais tradicionais.

Vários inquiridos também alertaram para o último estágio da cadeia de abastecimento, numa ótica de melhoria da qualidade. Os resultados observados permitem afirmar que a exigência ao longo de todo o percurso é feita com níveis brutais de controlo de qualidade. Contudo, segundo os inquiridos no último passo, que em muitas das vezes é da responsabilidade das grandes superfícies, os cuidados não dão continuidade aos praticados por estes na altura de compra aos seus fornecedores. O produto é exposto muitas das vezes em estado de qualidade inferior ao de produção, e em alguns cenários ainda sofre muito manuseamento por parte do consumidor final no ato de compra, danificando a qualidade.

Por fim, é alertada a necessidade de Cooperativas Agrícolas (CA) sérias, que pensem nos produtores e nos seus intervenientes. Grande parte das CA são somente uma fonte de material (adubos e material técnico) mais barato, não contribuindo de forma ativa para a cooperação, entreajuda e inovação dos produtores e grossistas. Considerado também como um dos pontos a alterar, as Organizações de Produtores (OP) devem partir de iniciativas de produtores e não de iniciativas de armazenistas com lucros próprios.

Em suma, segundo os resultados observados, a combinação de produtores com o acompanhamento técnico apropriado, com iniciativas de inovação, cooperação e colaboração e com a ajuda de bons comerciais de forma a potenciar o produto da região, era possível atingir a vantagem competitiva sustentada para a região Oeste (Figura 11)

**Figura 11 - Esquema de Análise da QP5**



Fonte: Elaboração do Autor

**Tabela 19 - Análise de conteúdo – Perceber como os produtos podem percorrer a cadeia de abastecimento da melhor forma possível mantendo a qualidade**

| Análise de Conteúdo - Entrevistas |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |     |       |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|
| Entrevistado                      | Texto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | CG  | SC    |
| Produtor 1                        | Na qualidade de produção acho que não se conhece generalizar nenhum processo produtivo. A seleção tem de ser pelos produtores, só escolher os melhores e afastar os que não praticam a qualidade.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1.5 | 1.5.1 |
| Produtor 2                        | Seleção de produtores é complicado, todos temos direito a produzir. Ainda assim, era o que se tinha resultados o mais rapidamente possível.<br>Orientar a produção, mesmo até a nível de timings de produção, ajudava a produzir com qualidade.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 1.5 | 1.5.1 |
| Produtor 3                        | Há muitas variantes que influenciam uma boa produção e até por vezes um bom produtor acaba por ter uma produção a correr mal.<br>Há produtores que não conhecem outras realidades, outros que não têm dinheiro para investir... há muitos fatores a influenciar.<br>Ultrapassar dificuldades na produção com evoluções tecnológicas também é uma realidade e não descarte da seleção de produtores, simplesmente evolui o mercado e consegue-se mais e melhor.<br>Depende do bom produtor, claro, mas com capacidade de investimento na cultura e com bom suporte ao nível tecnológico.<br>Na agricultura deve haver prevenção... temos de tratar antes do problema chegar e neste aspeto o pré-produção é essencial (análises, adubos e ajustamentos de índices de terreno ao produto). | 1.5 | 1.5.1 |
| Produtor 4                        | É necessário algum acompanhamento técnico e depois a seleção dos fornecedores...<br>É muito cada qual para si.<br>Mesmo a nível de alfaias, devia de haver um local onde se alugava material. Era necessário menos investimento e era muito mais fácil sustentar e alavancar o negócio e facilitava a comunicação e união, muito mais produtivos<br>Mas a comunicação e entreajuda é um fator muito pouco desenvolvido                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 1.5 | 1.5.1 |
| Produtor 5                        | Devia de haver mais especialização de produtos para cada produtor. Não devia ser permitido todos os produtores fazerem todos os produtos, por vezes não conseguem garantir a qualidade de todos e se só produzissem um conseguiam apurar a qualidade deste.<br>Claro que depende dos produtores para fazer um produto genérico com qualidade... é essencial, mas isso acontece com seleção natural.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 1.5 | 1.5.1 |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |     |       |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|
| Produtor 1      | Transporte e bom armazenamento no espaço mais curto de tempo. Mas tudo isso é atualmente controlado ao nível da qualidade a 100% com muita exigência.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 1.5 | 1.5.1 |
| Produtor 2      | Falta alguma cooperação e comunicação na altura de produzir, isto é, por vezes há excesso de produção e noutras alturas o inverso. Uma boa orientação comercial facilitava o processo, regularizada o mercado e a nível de preço era muito vantajoso.<br>Devia ser mais centralizado o processo comercial. No que toca a orientar preços é difícil cooperar. Isto é, até se pode negociar não se vender abaixo de um certo valor, mas quando se tem oportunidade, ou porque temos grandes quantidades ou porque temos menos qualidade, muitas vezes é vendido a um preço mais baixo. O problema é que em grande parte das vezes não se estraga produto e acaba na mesma por ser escoado confirmando neste caso que uma boa cooperação entre produtores tinha funcionado. | 1.5 | 1.5.1 |
| Produtor 3      | Muitos cuidados com o frio, mas depende muito do produto. Quem compra é que tem de ter muitos dos cuidados.<br>Depende dos produtos e das exigências de quem compra.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 1.5 | 1.5.1 |
| Produtor 4      | Colher o produto na hora certa e ter os cuidados mais apropriados possíveis é essencial para uma boa comercialização. Ao nível de canais de distribuição, cada vez é mais fácil, mas também cada vez é mais selecionado. Cada produtor tem a sua oportunidade, não pode deixar escapar e tem de ter capacidade de resposta.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 1.5 | 1.5.1 |
| Produtor 5      | O produto devia de dar menos voltas. Devia de ser mais eficiente. Abastecemos supermercados onde o produto percorre quilómetros para vir para um supermercado perto de nós... não faz sentido.<br>O produto percorre a cadeia de abastecimento, principalmente para grandes superfícies, com um nível de exigência a 200% e depois é exposto com muito menos critério, sem garantir a qualidade inicial. Devia de haver mais controlo na parte final... o cliente manuseia muito o produto para fazer a escolha de qual comprar e isso danifica a qualidade do mesmo. Devia de haver, à semelhança do talho e da peixaria, uma pessoa a entregar o produto ao cliente.                                                                                                   | 1.5 | 1.5.1 |
| Grossista 1     | Depende dos produtores. Com bons cuidados pré-produção inclusive (cuidados com o terreno, um terreno fértil e em condições: níveis do terreno, pragas já no terreno) é possível ter um bom produto.<br>Melhores agricultores, mais cuidados, melhor produção, tudo é importante.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 1.5 | 1.5.1 |
| Grossista 2     | Tem muitas variantes para se conseguir estandardizar qualquer processo. Pré-estudo para chegar ao produto final de qualidade (análise de solo, cruzamento entre análise de solo e parâmetros ideias para produzir cada tipo de produto, ajustar os termos caso haja algum défice no solo e preparar para a cultura).<br>Escolha da variedade também é essencial em função da altura do ano. Condução da cultura da melhor forma possível e equilibrada claro que aqui já é necessário um produtor experiente.<br>Depois disso, uma equipa de colheita consciente (Recursos Humanos é essencial). Neste campo a mão de obra pouco qualificada e sazonal dificulta o processo.                                                                                             | 1.5 | 1.5.1 |
| Grossista 3     | Nos aqui fazemos uma seleção de fornecedores e vamos criando laços de parceira fortes e afinação ao longo do ano.<br>E existem claro outras variantes que até mesmo os bons produtores não conseguem controlar: oscilações de temperatura, vírus, doenças que podem mudar a qualidade do produto da noite para o dia.<br>Levar os recursos humanos a bom porto, com comunicação firme, com aceitação e pensar sempre numa perspectiva de aprender. Seja na produção, na colheita, nos pós colheita e em todo o manuseamento. Mas isto são muitos fatores e muitas vezes impossíveis de controlar ou de se deixarem controlar.                                                                                                                                            | 1.5 | 1.5.1 |
| Grossista 4 e 5 | Só selecionando os produtos se conseguia garantir um produto uniforme e com qualidade<br>Para além disso, um mau produtor ou um produtor muito pequeno com métodos antigos tem dificuldade em aceitar ajudas técnicas e especializadas. Esta seleção acontece naturalmente e esta a ser feita, mas muito lentamente.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 1.5 | 1.5.1 |

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |     |       |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|
| Grossista 1 | <p>É necessário ter cuidado e atenção com o que se vende. Vender com serenidade e com bom aspeto e preocupar-se com isso.</p> <p>Muitas vezes não conseguimos, até mesmo pela estação do ano, entregar um produto com as melhores condições e temos de o fazer.</p> <p>Para exportação já é garantido através de fotografia e de controlo ocular, em mercado nacional, com a proximidade ao centro de distribuição muitas vezes tende-se em vacilar nesse aspeto.</p> <p>Ao nível de qualidade, há muitos cuidados a ter para a manter em função dos produtos, mas comercializar o mais perto da colheita e com bons instrumentos ao nível da refrigeração é o essencial</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 1.5 | 1.5.1 |
| Grossista 2 | <p>Comercialização é o mais fácil, uma vez produzido em qualidade a nível de transporte está tudo adaptado para manter a qualidade.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 1.5 | 1.5.1 |
| Grossista 3 | <p>Controlo de qualidade é feito até ao canal final, mas muitas vezes no canal final não são muito bem trabalhado.</p> <p>Comercializar por especialidade, cada bom produtor deve focar-se no que realmente sabe fazer.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1.5 | 1.5.1 |
| Grossista 4 | <p>O mercado tradicional, com a circulação de muitos produtos sem faturação, também não ajuda neste processo de otimização de qualidade e de inovação, onde não existem certificados de nada.</p> <p>Há ainda realidades que comprem produtos não certificados, e comercializam como certificados através de certificações próprias ou de outros produtores certificados. Outra realidade que não ajuda.</p> <p>A divulgação era essencial.</p> <p>A zona oeste tem um potencial muito mais forte que qualquer zona do país, no geral, a divulgação da mesma nunca foi clara e forte.</p> <p>Ouvimos laranjas do algarve, cerejas do fundão... mas nunca nada associado a produtos hortícolas da nossa zona e faz efetivamente falta.</p> <p>Mesmo a nível comercial tem um escoamento muito mais fácil.</p> <p>É necessárias CA sérias, que pensem em prol dos intervenientes da realidade e não com proveito privado</p> <p>As CA é um salve-se quem poder.</p> | 1.5 | 1.5.1 |
| Grossista 5 | <p>No retalhista final o produto também tem muito, e em más condições, tempo de exposição. Devia de ser rentabilizado o processo de exposição em prateleira.</p> <p>OP's não resultam em Portugal. Todas elas são meramente números em buscas de benefícios fiscais ou a nível de subsídios. Nunca houve realmente intenção dos produtores em cooperarem em prol de produzirem mais e melhor.</p> <p>As OP não devem ser criadas pelos armazenistas, mas sim pela vontade dos produtores.</p> <p>É necessário também encontrar comerciais com vontade de fazer isso mesmo, unir as pessoas e entregar produtos diferenciadores. São necessárias empresas que tenham vontade de fazer escoamento em boas condições, com bons comercias e com espírito de união.</p>                                                                                                                                                                                                | 1.5 | 1.5.1 |

**Fonte:** Elaboração do Autor

## Capítulo V: Conclusões

### 5.1. Considerações Finais

Os fatores de diferenciação da região Oeste são destacáveis em três frentes: clima, produtos e produtores. O clima ameno e fresco é diferenciador, estendido a todo o ano, permite produzir sem grandes choques de amplitudes térmicas, ainda que a produção seja observável em várias regiões portuguesas. Nada obstante, mesmo que produzidos noutras regiões os produtos da região Oeste têm características diferenciadoras, sejam elas de qualidade alimentar ou características físicas, permitem destacar alguns produtos, nomeadamente a couve, a abóbora ou o alho-francês. Neste sentido, existe a possibilidade de associar uma DOP ou uma IGP aos produtos elite da região de forma a valorizar as características diferenciadoras destes. Os produtores da região, com elevados índices de experiência e conhecimento do terreno, são também uma fonte de alavancar a região, com a exceção de algumas mentalidades antiquadas que ainda necessitam de melhorar alguns processos, particularmente responsabilidade ambiental. Contudo, a intenção estratégica na altura de produzir ainda é muito pouco observável. A valorização destas três características, agrupadas numa marca certificada, seria útil para o crescimento sustentável da região e até mesmo combater a pouca oferta face à procura dos produtos do Oeste.

Na altura de escolher uma estratégia a adotar para a Marca certificada “Oeste”, a combinada seria a melhor opção. Combinar a diferenciação, que quando associada ao sector agroalimentar só pode existir através da qualidade, com o mínimo de custos possível. Neste seguimento, minimizar os custos e alargar o leque de oportunidades, garantindo um produto com qualidade, desempenho e preço.

Quando se pondera implementar, surgem naturalmente algumas condicionantes. Numa primeira abordagem, o relacionamento entre *Stakeholders* é ainda um alvo a melhorar. Apenas com três relações destacáveis (colaboradores, clientes e fornecedores) ainda existem muitas outras para explorar e atingir valor partilhado, nomeadamente o Governo e a concorrência. Isto é, ainda existe demasiada proteção patrimonial de cada entidade para com os seus bem e até mesmo com a sua realidade, demonstrando fragilidades para a colaboração e noção de criação de valor partilhado com relações *win/win*.

Ainda no processo de implementação, surgem algumas condicionantes perante o processo de uniformização de qualidade. É possível manter a qualidade produtiva na altura de comercializar, com exigências altas e fluxos de transporte relativamente rápidos, basta existir qualidade no produto. Na qualidade do produto, dar continuidade às certificações já utilizadas e garantir mais profissionalismo na oferta de produtos de primeira, rotulados com categoria de primeira. Quanto ao destino, apostar na procura portuguesa iria não só facilitar o processo de escoamento de produto e minimizar os custos de transporte, como educar o consumidor português a valorizar a qualidade nacional.

O consumidor português ainda não está desvinculado à seleção de produtos pelo preço, dificultando o processo de diferenciação. Ainda, o facto de o consumidor ainda confeitar o produto, e mesmo que consumido muitas vezes cru acabava por levar um *topping* para acrescentar sabor, dificulta a valorização das características diferenciadoras dos produtos hortícolas da região – sabor, cor, estética ou até o manuseamento mais prolongado.

Resumidamente, é possível implementar uma marca certificada “Oeste” associada a produtos hortícolas, contudo é necessário ultrapassar algumas condicionantes. Na qualidade de produção é necessário seleccionar produtores, que estes se especializem mais em cada tipo de produto e que exista acompanhamento tanto de técnicos superiores qualificados como de CA. Na qualidade de comercialização é necessário dar continuidade ao bom trabalho produtivo, com bons *timings* de colheita, posteriormente acompanhados de uma distribuição exigente e por fim expostos com os mesmos registos de qualidade. Neste último processo, as condições de exposição ao cliente final ainda podem melhorar, especificamente no excesso de manuseamento em loja ou nas condições de exposição. O tempo de transporte ainda pode ser mais eficiente. A utilização de bons comerciais associados à marca, não só facilitaria o escoamento do produto, estabilizando a oferta/procura e as oscilações de preço, como também iria dinamizar e potenciar os indicies produtivos, ficando mais fácil perspetivar as produções.

## 5.2. Contribuições do estudo para a Gestão empresarial

Este estudo permite concluir que as Estratégia de Negócio e a Teoria dos *Stakeholders* se complementa e reforçam, nomeadamente na temática de criação de valor partilhado. Contudo, com a apresentação de Resultados é possível verificar que a teoria (tanto dos *Stakeholders* como a parte teórica associada às Estratégias de Negócio) diverge da prática. Isto é, é necessário por vezes converter mentalidades antiquadas e confronta-los com a necessidade em evoluir, inovar e desenvolver vantagens competitivas mais fortes, e não somente apresentar as soluções e vantagens de forma teórica.

Nesta realidade, devemos ter bem presente que as alterações comportamentais são graduais e perspectivadas grande parte a longo prazo. Posto isto, é reforçada a ideia que com a difusão de estratégias e ideias alinhadas entre *Stakeholders* (qualificados e com maior visão empresarial) é possível promover e destacar fatores críticos de sucesso empresariais ou regionais. Neste processo de implementação e confronto de mentalidades diferentes, é destacado o poder de características subjetivas, como a motivação e colaboração empresarial, que afetam a formulação, implementação e controlo de qualquer Estratégia.

Assim, com a evolução diária brutal do mercado, a nível de exigências, necessidades, competitividade, oferta e procura, cabe aos vários intervenientes do meio, e em particular às empresas, perceberem o mercado e agirem em conformidade com as competências internas. Neste sentido, é possível afirmar que o mercado influencia a Estratégia, seja no processo de seleção de qual a adotar, ou na adaptação da mesma. Ainda assim, mesmo num mercado competitivo, grande parte das vezes focado em otimizações de custo, é possível o destaque através da diferenciação – na Qualidade. Como reforço, uma rede bem oleada de *Stakeholders* também promove características Diferenciadoras para as empresas ou regiões.

Numa realidade empresarial Agrícola relativamente pequena como a Região Oeste, é possível observar uma disparidade de ideias, motivações e interesses e mesmo assim pensar em algo inovador, coletivo e cooperativo. Para isto, para além de alinhar as ideais, é necessário construir de forma coesa e holística o processo estratégico, tendo em conta o enredo dos *Stakeholders*.

### **5.3. Limitações do Estudo**

O presente estudo sofre uma série de limitações, principalmente pela amostra observada se considerar parte de uma população escolhida seletivamente. Ainda que a validade das conclusões não seja posta em causa, a aplicabilidade das mesmas pode estar sujeita a determinadas circunstâncias.

A amostra por conveniência não é representativa de todos os *Stakeholders* que trabalham produtos hortícolas na região, podendo por isso mesmo adequar as conclusões apenas a um determinado contexto. Ainda assim, sendo uma recolha de dados qualitativos estes tendem a espelhar de forma mais realista a realidade observada e em muitas das vezes mais completos que a proposta de análise inicial, suportando desta forma muito bem o trabalho.

Por outro lado, a pouca abundância de dados quantitativos sobre a região dificulta a análise da mesma, e consequentemente interpretar a realidade laboral e as suas necessidades. Esta fragilidade quantitativa alberga nomeadamente a ausência de dados quantitativos sobre as variedades produzidas na região, em quantidade e em todos os anos.

Por se tratar de uma temática nova, uma nova abordagem aos produtos da região, o estudo pode estar pouco fundamentado. No que toca à implementação de uma nova marca, e tendo em conta ser uma marca que poderá aglomerar bastantes entidades, o processo burocrático de elaboração da mesma não foi tido em conta.

Estas são as limitações que devem ser consideradas, contudo não invalida a importância e as principais linhas conclusivas do trabalho face aos objetivos previamente definidos.

### **5.4. Experiência adquirida**

Uma das singularidades do trabalho desenvolvido é a combinação de interesses pessoais, académicos e profissionais. Neste sentido, a experiência de comunicação, relacionamento e perceção de toda a realidade do meio Agrícola foi uma mais valia.

A indústria alimentar é estimada como o maior setor de produção na União Europeia ao nível de volume de negócios, valor acrescentado e de criação de emprego (Estudo do Mercado Alimentar da União Europeia, 2015). Neste sentido, perceber quais são as tendências, as exigências e as valorizações no meio é essencial, não só para uma questão de saúde pessoal enquanto consumidor, como também para uma noção empresarial enquanto profissional torna-se desde logo uma mais valia.

Por outro lado, aprofundar uma temática teórica que não era do domínio pessoal, passar a conhecê-las na íntegra (tanto as Estratégias de Negócio como a Teoria dos *Stakeholders*) foi também muito enriquecedor.

Em suma, combinar as duas realidades observadas, teórica e prática, com a intenção de otimizar a região Oeste e perceber a aplicabilidade das mesmas.

## **5.5. Sugestões para investigações futuras**

Sendo este trabalho uma análise da realidade profissional Agrícola da região, nomeadamente no seu teor estratégico, e ainda que a estratégia possa ser simplesmente uma abordagem de negócio de forma a rentabilizar os seus recursos e capacidades, poderia ser interessante estudar a realidade estratégica da região combinando todos os setores que nela impactam (Thompson et. Al., 2015).

Segundo Freeman (1984), todos os *Stakeholders* são de extrema importância para o sucesso organizacional. Neste sentido, também deve ser considerado o papel do Governo, nomeadamente políticas e intervenções públicas. Assim sendo, perceber quais as medidas que estão pensadas, ou que estão implementadas, de origem pública e com o objetivo de promover e potenciar a atividade regional.

Após conclusões do trabalho, é possível avaliar que a nível sociocultural e de potenciação de *networking* sinergicamente positivo existem algumas falhas. Posto isto, é importante avaliar quais as questões que invalidam a cooperação da sociedade empresarial com objetivos inovadores. Este estudo deviria focar-se na parte social, psicológica ou até cultural, bem como na vertente histórica para perceber e interpretar quais os entraves na evolução da população da região.

## Referências Bibliográficas

- A. Stieb, James. 2009. Assessing Freeman’s Stakeholder Theory. *Journal of Business Ethics*. 87. 401-414.
- Ackerman, F. and Eden, C. 2011. Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice, *Long Range Planning*, 44 (3): pp. 179-196.
- Afonina, A. 2015. Strategic management tools and techniques and organizational performance: Findings from the Czech Republic. *Journal of Competitiveness*, 7(3): 19 – 36
- Alexander, C., Miesing, P., & Parsons, A. 2005. How Important Are Stakeholder Relationships?. *Academy of Strategic Management Journal*, Volume 4
- Allen, R. S., and Helms, M. M. (2006). “Linking strategic practices and organization performance to Porter’s generic strategies.” *Bus. Process Manage.*, 12(4), 433–454.
- Allen, Richard & Helms, Marilyn & Jones, Holly & B. Takeda, Margaret & White, Charles. 2007. Porter's business strategies in Japan. *Business Strategy Series*. 9. 37-44.
- Almeida, D. 2005. *Manuseamento de produtos hortofrutícolas*. Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto.
- Almeida, R. 2003. *Supremacia na fruição dos benefícios gerados pela empresa: Os stakeholders e a teoria de finanças*. Tese de Doutorado não publicada. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Administração, Universidade de São Paulo.
- Almeida, Vanessa. A importância e as alterações recentes na agricultura da Região Centro, [http://datacentro.ccdrc.pt/Uploads/Docs/RC\\_Agricultura\\_2009.pdf](http://datacentro.ccdrc.pt/Uploads/Docs/RC_Agricultura_2009.pdf), acedido a 10/01/2018
- Andrews, K.R. 1971. *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL: Irwin
- Andrews, K.R., 1980. *The Concept of Corporate Strategy*, RD Irwin, Boston, MA.
- Ansoff, H.I. 1977 ‘*The state of practice in planning systems*’, *Sloan Management Review*, Winter, Vol. 19, pp.1–24.
- António, N. 2006, *Estratégia Organizacional: Do Posicionamento ao Movimento. Edições Sílabo*, 2.a ed., Lisboa.
- António, N. 2012 (Ed.), *Estratégia Organizacional: Do Mercado à Ética (Cap. 4)*.
- António, Nelson; Lopes da Costa, Renato. 2018. *Aprendizagem Organizacional - ferramenta no processo de mudança*. Lisboa: Actual Editora.
- António, Nelson. 2007. Stakeholders' Theory and Corporate Social Responsibility in China. *Euro Asia Journal of Management*. 17. pp. 109-121
- Arruda, M.C.C.; Whitaker, M.C.; Ramos, J.M.R. *Fundamentos de ética empresarial e econômica*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2007

- Atkinson, A.A. 1998 ‘Strategic Performance Measurement and Incentive Compensation’ *European Management Journal*, Vol.16, No. 5, pp.552-561
- Atkinson, A.A., J.H. Waterhouse and R.B. Wells, 1997, A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement, *Sloan Management Review*, 38, 25-37
- Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H. and Wells, R.B. (1997) ‘A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement’ *Sloan Management Review*, Spring, pp.25-37
- B. Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17. 3-10
- Bogdan, R., Biklen, S., (1994). *Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora
- Bosse, D. A., Phillips, R. A., & Harrison, J. S. 2009. Stakeholders, reciprocity, and firm performance. *Strategic Management Review*, 30, 447-456.
- Brammer, Stephen & Millington, Andrew. 2005. Corporate Reputation and Philanthropy: An Empirical Analysis. *Journal of Business Ethics*. 61. 29-44.
- Bridoux, Flore & Stoelhorst, J.W.. 2016. Stakeholder Relationships and Social Welfare: A Behavioral Theory of Contributions to Joint Value Creation. *Academy of Management Review*. 41. 229–251.
- Buchholz, Rogene & B. Rosenthal, Sandra. 2004. Stakeholder Theory and Public Policy: How Governments Matter. *Journal of Business Ethics*. 51. 143-153.
- Burke, A., Stel, A. Van, & Thurik, R. 2009. Blue Ocean versus Competitive Strategy : Theory, *California Review Management*, Vol. 47, No. 3, 105-122.
- Cardeal, N., António, N. 2012: Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage?, *African Journal of Business Management* Vol. 6(37), pp. 10159-10170.
- Cardoso, L. (2006). *Estratégia e Competitividade: Como vencer nos negócios no ambiente vertiginoso e global do século XXI*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Carmo, H.; Ferreira, M.M. 1998. *Metodologia da Investigação. Guia para auto-aprendizagem*. Universidade Aberta. Lisboa.
- Carvalho, J.M.S (2009). *Gestão e Marketing. Para as organizações ao Homem*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, J.M.S. (2007). *Organizações Não Lucrativas – Aprendizagem Organizacional, Orientação de Mercado, Planeamento Estratégico e Desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, J.M.S. (2013). Core Organizational Stakeholder Impact – An assessment model. *Studies of Organisational Management & Sustainability*. 3-20.
- Chakravarthy, B. S., & White, R. E. 2002. *Strategy Process: Forming, Implementing and changing Strategies*. In A. Pettigrew, H. Thomas, & R. Whittington (Eds.),

Handbook of Strategy and Management. London: SAGE Publications.

Chan, Y. Huff. S. 1993. *Strategic Information Systems Alignment*, Business Quarterly. Vol. 58.

Chandler, A. D. 1977. *Strategy and Structure: Chapter in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, The Belknap Press of Harvard University Press.

Christensen, C. M., Allworth, J., & Dillon, K. 2012. *How will you Measure your Life?* book. (H. Business, Ed.) Harvard Business Review (2012th ed., Vol. 88, pp. 0–114). Sydney, Australia: Harper Collins Publishers.

Clifton, D. e Amran, A. 2011. *The stakeholder approach: A sustainability perspective. Journal of Business Ethics*

David, J.S., Hwang, Y., Pei, B.K. and W. Reneau. 2002. The performance effects of congruence between product competitive strategies and purchasing management design. *Management Science*. 48: 866-886.

Deegan, C. 2009, *Financial accounting theory McGraw hill*, North Ryde, NSW, Asutralia.

Deming, W. Edwards. 1986. *Out of the Crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Centerfor Advanced Engineering Study, Cambridge.

Dobele, A., Westberg, K., Steel, M. e Flowers, K. 2014. *An examination of corporate social responsibility implementation and stakeholder engagement: A case study in the Australian mining industry*. Business Strategy and the Environment.

Donaldson, Thomas & E. Preston, Lee. 1995. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*. 20

Driscoll, Cathy & Starik, Mark. 2004. The Primordial Stakeholder: Advancing the Conceptual Consideration of Stakeholder Status for the Natural Environment. *Journal of Business Ethics*. 49. 55-73.

Drucker, P. 2003. *The Practice of Management*. New York: HarperCollins

Duriau, V.J., Reger, R.K. and Pfarrer, M.D., 2007. *A Content Analysis of the Content Analysis Literature in Organization Studies*, Research Themes, Data Sources and Methodological Refinements. Organizational Research Methods, 10(1), 5-34.

E. Goodpaster, Kenneth. 1991. Business Ethics and Stakeholder Analysis. *Business Ethics Quarterly*. 1. 53.

Edward Freeman, R. 1984. Strategic Management: A Stakholder Approach. *Journal of Management Studies*. 29. 131-154

Enyinna, O. 2013 Is stakeholder theory really ethical?. *Journal of Business and Ethics* Vol 7

Etzioni, Amitai. (1968). *Organizational Dimensions and Their Interrelationships: A Theory of Compliance*. Evidence. Erim Report Series Research in Management (pp. 1–25).

- Flick, U., Netz, S., & Silveira, T. 2004. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman.
- Freeman E., Harrison J., Wicks A., Parmar B., & Colle S. 2010. *Stakeholder Theory*. New York: Cambridge University Press
- Freire, Adriano. 1997. *Estratégia - Sucesso em Portugal*, Lisboa: Editorial Verbo
- Frey, B. S. and S. Neckermann (2009), “Awards: A view from economics,” in G. Brennan and G. Eusepi (eds.), “The Economics of Ethics and the Ethics of Economics,” Cheltenham: Edward Elgar, pp. 73-88.
- Friedman, A.L. and S. Miles, 2002, Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies*, 39, 1-21.
- Friedman, A.L. and S. Miles, 2006, *Stakeholders: Theory and Practice*, Oxford University Press: Oxford.
- Friedman, Andrew & Miles, Samantha. (2002). Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies*. 39. 1-21.
- Friedman, Andrew & Miles, Samantha. (2004). Stakeholder theory and communication practice. *Journal of Communication Management*. 9. 89-97.
- Gioia, D.A. (1999). Practicability, paradigms & problems in stakeholder theorizing. *Academy of Management Review*, 24, 228-232.
- Govindarajan, V. & Gupta, A. K. 1985. Linking Control Systems to Business Unit Strategy: Impact on Performance. *Accounting, Organizations and Society* 10 (1), 51-66.
- Grant, R. M. 2010. *Contemporary Strategy Analysis* (7th Ed)
- Grant, R. M. 2013, *Contemporary Strategy Analysis* (8th Ed) (Cap. 3, 4, 7 e 9).
- Hahn, William & L. Powers, Thomas. 2010. Strategic plan quality, implementation capability, and firm performance. *Academy of Strategic Management Journal*. 9. 63-82.
- Haigh, Nardia & Griffiths, Andrew. 2009. The Natural Environment as a Primary Stakeholder: the Case of Climate Change. *Business Strategy and the Environment*. 18.
- Harrison, Jeffrey & Freeman, R. 1999. Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *The Academy of Management Journal*. 42. 479-487.
- Harrison, Jeffrey & Wicks, Andrew. 2013. Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. *Business Ethics Quarterly*. 23. 97-125
- Harrison, Jeffrey S., Freeman, R. Edward, & Abreu, Mônica Cavalcanti Sá de. 2015. Stakeholder Theory As an Ethical Approach to Effective Management: applying the theory to multiple contexts. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 17(55), 858-869.

- Helms, Marilyn & Nixon, Judy. 2010. Exploring SWOT analysis – where are we now?: A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management* - J Econ Manag Strat. 3. 215-251.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. 2003. *Strategic management: Competitiveness and globalization* ( 5 e~d.). Thomson South-Western.
- Hitt, M.A.; Hoskisson, R.E.; Ireland, D. 2007. - Management of strategy: Concepts and cases. 7.a ed. Australia: Thomson/South Western,.
- Hlavacka, Svatopluk & Bacharova, Ljuba & Rusnakova, Viera & Wagner, Robert. (2001). Performance implications of Porter’s generic strategies in Slovak hospitals. *Journal of management in medicine*. 15. 44-66.
- Hsieh, Y. H., & Chen, H. M. (2011). Strategic fit among business competitive strategy, human resource strategy, and reward system. *Academy of Strategic Management*, 10(2), 11-32.
- INE. 1981, 1991, 2001, 2011. *Recenseamentos Gerais da População Oeste*. Lisboa
- INE. 2001. *Recenseamento geral da agricultura 1999: Ribatejo & Oeste*. Lisboa
- INE. 2016. *Contas económicas da agricultura 2016*. Lisboa
- Ismail, Tubagus & Ghozali, Imam. 2015. Control system, strategy and learning. *Academy of Strategic Management Journal*. 14. 58-72.
- Jensen, M. C. 2008, “Non-rational behavior, value conflicts, stakeholder theory, and firm behavior,” in B. R. Agle, T. Donaldson, R. E. Freeman, M. C. Jensen, R. K. Mitchell, and D. J. Wood, “Dialogue: Toward superior stakeholder theory,” *Business Ethics Quarterly*, 18, 2, pp. 153-190, in pp. 167-171.
- Jermias J., & Gani G. 2004. Integrating business strategy, organizational configurations and management accounting systems with business unit effectiveness: a fitness landscape approach. *Management Accounting Research* 5 (2004) 179–200
- Jermias, J. & Gani, L. 2004. *Integrating business strategy, organizational configurations and management accounting systems with business unit effectiveness: a fitness landscape approach. Management Accounting Research*
- Kaler, J. 2003. "Differentiating Stakeholder Theories." *Journal of Business Ethics* 46(1): 71-83.
- Keuth, H. 1978. Tarski's Definition of Truth and the Correspondence Theory. *Philosophy of Science*, 45(3), 420-430.
- Kim, C. W.; Mauborgne, R. 2005b - Value innovation: a leap into the blue ocean. *Journal of Business Strategy*. ISSN 0275-6668. 26:4 22-28
- Kim, E., Nam, D. & Stimpert, J.L. 2004. Testing the Applicability of Porter’s Generic Strategies in the Digital Age: a Study of Korean Cyber Malls. *Journal of Business Strategies*, Vol.21, 19-45.

- Kim, W. and Mauborgne, R. 2005, ***Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice***, California Management Review, Vol. 47(3), 105-121.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. 2004. Blue ocean strategy. ***Harvard Business Review***, 82, 76–84, 156.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. 2005a. Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice. ***California Management Review***, 105–121.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. 2005b. ***Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant***. Archives (Vol. 33, pp. 790–794).
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. 2005c. Value innovation: a leap into the blue ocean. ***Journal of Business Strategy***.
- Knox, Simon & Gruar, Colin. 2007. The Application of Stakeholder Theory to Relationship Marketing Strategy Development in A Non-Profit Organization. ***Journal of Business Ethics***. 75. 115-135.
- Kotler, Philip 1997. – ***Marketing management: analysis, planning, implementation and control***. 9<sup>a</sup> ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall,
- Kraemer, Maria Elisabeth Pereira. 2005 ***A Contabilidade como alavanca na construção do desenvolvimento sustentável***. Itajaí, disponível em [www.gestaoambiental.com.br/hraemer.php](http://www.gestaoambiental.com.br/hraemer.php). Acesso em: 07/11/2017.
- Kurucz, E. C., B. A. Colbert, and D. Wheeler, 2008, “***The business case for corporate social responsibility***,” in A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, and D. Seigel (eds.), “The Oxford Handbook on Corporate Social Responsibility,” Oxford: Oxford University Press, pp. 83-112.
- Laplume, A. O., Sonpar, K., & Litz, R. A. 2008. Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us. ***Journal of Management***, 34(6), 1152
- Learned, E.P., Kenneth R. E William. G. 1965. ***Business Policy: Text and Cases***, Richard Irwin Corp., 5<sup>a</sup> ed.
- Ly, R., & Xiu, J. 2010. ***Study on the contradiction in red ocean strategy based on TRIZ. In 2010 International Conference on Computer Design and Applications***
- Mainardes, Emerson & Alves, Helena & Raposo, Mario. 2011. Stakeholder theory: Issues to resolve. ***Management Decision***. 49. 226-252
- Marlin, Dan & J. Hoffman, James & Lamont, Bruce. 1994. Porter's generic strategies, dynamic environments, and performance: A profile deviation fit perspective. ***International Journal of Organizational Analysis***. 2. 155-175.
- Martinuzzi, A., & Krumay, B. 2013. The good, the bad, and the successful - how corporate social responsibility leads to competitive advantage and organizational transformation. ***Journal of Change Management***, 13(4), 424.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. 1978. ***Organizational strategy, structure, and process***. New York: McGraw Hill.

- Miles, R.: Snow, C. 1984 *Fit, failure, and the hall of fame* . California Management Review, Vol. 26.
- Miles, S. 2017. Reviewing the role of stakeholders in Operational Research: A stakeholder theory perspective. *Journal of Business and Ethics*, 142:437–459
- Miles, Samantha. 2017. Stakeholder Theory Classification, Definitions and Essential Contestability. 21-47. *Journal of Business and Ethics*
- Miller, D. & Friesen, P. H. 1982. Innovation in conservative and entrepreneurial firms. *Strategic Management Journal*
- Mintzberg, H. 1989. *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*.
- Mitchell, R. K., B. R. Agle, *et al.* 1997. "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts." *Academy of Management Review* 22(4): 853-886.
- Näsi, J. & Aunola, M. 2002. *Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö*. Finland: Metalliteollisuuden kustannus
- Neely, A. 1998. *Measurement of business performance: why, what and how*. London: Economist Books.
- Neville, Benjamin & Menguc, Bulent. 2006. Stakeholder Multiplicity: Toward an Understanding of the Interactions between Stakeholders. *Journal of Business Ethics*. 66. 377-391.
- Oliveira, G.A. 2010 *Uso De Metodologias Ativas Em Educação Superior*. In: CECY, C.; Oliveira, G.A.; Costa, E. Metodologias ativas: aplicações e vivências em educação farmacêutica. Brasília: Associação Brasileira de Ensino Farmacêutico e Bioquímico,. p.11-33
- Parnell, J. A. 1997. New Evidence in the Generic Strategy and Business Performance Debate: A Research Note. *British Journal of Management*, Vol.8, p.175-181.
- Pearce, J. and Robinson, R. 2000, *Strategic Management – Formulation, Implementation and Control*, 7th edition, McGraw-hill International Editions (Cap. 12).
- Pesqueux, Yvon; Biefnot, Yvan. 2002. *L’Ethique des Affaires: Management par les valeurs et responsabilité sociale*, Paris, Éditions d’Organisation,
- Pfeffer, J. 1992. Understanding power in organizations. *California management review*, 34(2), 29-50.
- Pfeffer, Jeffrey & R. Salancik, Gerald. 1974. Organizational Decision Making as Political Process: The Case of a University Budget. *Administrative Science Quarterly*. 19. 135-151.
- Porter, M. 1980. *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M. and Kramer, M. 2011, *Creating shared value*, Harvard Business Review, Vol. 89(1/2), 62-77.

- Porter, Michael E. 2008. **"The Five Competitive Forces that Shape Strategy."** Harvard Business Review. 00178012, Jan2008, Vol. 86, Issue 1.
- R, Goodijk. 2003. Partnership at corporate level: The meaning of the stakeholder model. **Journal of Change Management**. 3. 225-241.
- R. P. Jr. French, John & Raven, Bertram. 1959. **The bases of social power**.
- Reis, Lopes dos 2000 – **Estratégia empresarial: análise, formulação e implementação**. Lisboa : Presença. 245 p.
- Robert A. Dahl. 1957. The concept of power. **Syst. Res**. 2(3):201–215.
- Rosa. A. E Teixeira, A.F. 2002. **Perspetivas da gestão estratégica**, Ad Litteram
- Sabeti, H. 2011, **The for-benefit enterprise**, Harvard Business Review, Vol. 89(11), 98-104.
- Salavou, H. (2010). **"Strategy types of service firms: Evidence from Greece"**. **Management Decision**, 48(7):1033-47.
- Sirmon, D. G., M. A. Hitt, and R. Duane Ireland. 2007, "Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box," **Academy of Management Review**, 32, pp. 273-292.
- Spanjol, J., Qualls, W. J., & Rosa, J. A. 2009. How many and what kind? The role of strategic orientation in new product ideation. **Journal of Product Innovation Management**, 28(2), 236-250. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00794.x>
- Stake, R. E. 1994. Case Studies. In N. Denzin Y. Lincoln, **Handbook of qualitative research** (pp. 236-247). Newsbury Park: Sage.
- Hamel, J. (1997). **Étude de cas et sciences sociales**. Paris: L'Harmattan.
- Suchman, Mark. 1995. **Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches**. Academy of Management Review, 20, 571-611. The Academy of Management Review. 20. 571.
- Sumer, K.; Bayraktar, C. A. 2012 - Business strategies and gaps in Porter's typology: a literature review. **Journal of Management Research** - Macrothink Institute. 4:3 100-119.
- Tansey, L. 1995, "Corporate Compliance Programs: International Implications", **Corporate Conduct Quartely**, 4(2).
- Taylor, B. and J. Sparkes 1977, **"Corporate Strategy and Planning"**, London: Heinemann.
- Teece, David & Pisano, Gary & Shuen, Amy. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal** - Strateg Manage J. 18. 509-533.
- Thompson, A., Strickland, A., & Gamble, J. E. 2008. **Crafting and Executing Strategy - The Quest For Competitive Advantage**. New York: McGraw-Hill/Ir.
- Thompson Jr, A.; Strickland, A. J. 2000. - **Planejamento estratégico, elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira.

- Thompson, A. A.; Strickland, A. J. - ***Strategic Management, Concepts and Cases***. 11.a ed. Boston: McGraw-Hill Irwin, 1999.
- Thompson, A.; Peteraf, M.; Gamble, J.; Strickland, A. 2015 ***Crafting and Executing Strategy - The Quest for Competitive Advantage*** (20th. edition), McGraw-Hill
- Thompson, A.; Strickland, A. and Gamble, J. 2007, ***Crafting and Executing Strategy – The Quest for Competitive Advantage***, McGraw-Hill (Cap. 9).
- Thompson, S., & Thompson, N. 2008. ***The critically reflective practitioner***. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Tone Hosmer, LaRue & Kiewitz, Christian. 2005. Organizational Justice: A Behavioral Science Concept with Critical Implications for Business Ethics and Stakeholder Theory. ***Business Ethics Quarterly***. 15. 67-91.
- Vergara, Sylvia Constant. ***Gestão da Qualidade***. Editora FGV. 3o Edição. Rio de Janeiro. 2006.
- Vilelas, J. 2009. ***Investigação: o processo de construção do conhecimento***. Lisboa: Sílabo.
- Vinten, Gerald. 2001. ***Shareholder Versus Stakeholder – Is There a Governance Dilemma?***. Corporate Governance: An International Review. 9. 36-47.
- Wang Y. & Zhou Z. 2011. Building an integrative framework for national systems of innovation. ***Journal of Knowledge-based Innovation in China*** Vol. 3 No. 3, 2011
- Wanji, Tony & Howell, Kerry. 2007. Shareholdership, stakeholdership and the modern global business environment: A survey of the literature. ***Journal of Interdisciplinary Economics***. 18. 347-361.
- Weber, M. 1947. ***The theory of social and economic organization***. A. M. Henderson & T. Parsons, trans. New York: Oxford.
- Werr, Andreas & Styhre, A. 2003. Management consultants-Friend or foe? Understanding the ambiguous client-consultant relationship. ***International Studies of Management and Organization***. 32. 43-66.
- Wettstein, F. 2010, For better or for worse, ***Business Ethics Quarterly***, Vol. 20(2), 275-283.
- Wettstein, Florian. 2012. CSR and the Debate on Business and Human Rights: Bridging the Great Divide. ***Business Ethics Quarterly***. 22. 739-770.
- Wheelen, Thomas; Hunger, 2006. ***Strategic management and business policy: concept and cases***. 10th edition. Upper Saddle River: Pearson,
- Wright, M.; Filatotchev, I.; Hoskisson, R. E.; Peng, M. W. 2005. Strategy Research in Emerging Economies: Challenging the Conventional Wisdom. ***Journal of Management Studies***, Vol. 42, p.1–30.
- Wright, P. 1987. Research notes and communications: a refinement of Porter’s strategies. ***Strategic Management Journal***. Vol 8. 93-101

Yang, N & Colvin, C & Wong, Y.-Y. (2013). Navigating corporate social responsibility components and strategic options: The IHR perspective. *Academy of Strategic Management Journal*. 12. 39-58.

Yin, R. (2005). *Estudo de Caso. Planejamento e Metodologia*. Porto Alegre: Bookman

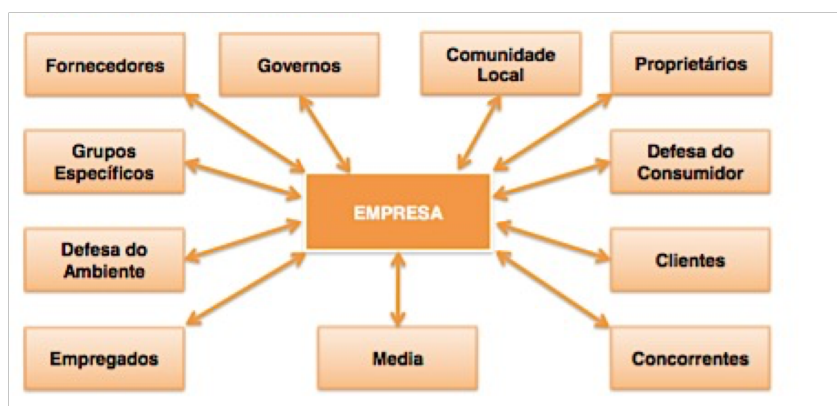
## Apêndice A

### Guião entrevista semiestruturada

1. Expor o objetivo do trabalho
2. Expor sucintamente vertente teórica
3. Explicar o porque de ser selecionado (enquadramento da amostra)
4. Entrevista – pontos *campus* entrevista

1. Projeto de dissertação para obtenção de grau de Mestre em Gestão pelo ISCTE.  
Nome do projeto e projeto em causa.

2. Estratégias de Negócio e Teoria dos *Stakeholders*



3. Escolha do entrevistado pela boa representatividade da zona Oeste (impacto na economia local ou reflexo da mesma, localização e qualidade)
4. Entrevista

### Questão de Pesquisa 1. Criação de valor através da Estratégia de Negócio Diferenciação

#### Tópicos:

- Características diferenciadoras da Região
- Características diferenciadoras dos produtos
- Prática intencional da Estratégia de Negócio

**Questão de Pesquisa 2. Relacionamento entre *Stakeholders***

**Tópicos:**

- Quais os *Stakeholders* a destacar
- Relações e criação de valor
- Perspetivas de relacionamentos futuros

**Questão de Pesquisa 3. Perceber o Fluxo dos produtos produzidos e comercializados**

**Tópicos:**

- Fluxo comercial do produto
- Tempo e qualidade do fluxo

**Questão de Pesquisa 4. Perceber como é categorizado o produto**

**Tópicos:**

- Cuidados com ambiente externo
- Categorias de produto praticadas (formação previa para poder rotular)
- Certificações e normas utilizadas

**Questão de Pesquisa 5. Perceber como os produtos podem percorrer a cadeia de abastecimento da melhor forma possível mantendo a qualidade**

**Tópicos**

- Qualidade na produção
- Qualidade de comercialização

**5. Agradecimentos**