



Universidade do Minho
Escola de Engenharia

Ana Beatriz Roma Vieira Ferreira Araújo

**Desenvolvimento e Aplicação de uma Metodologia
de Suporte ao Planeamento Estratégico Baseada na
Tela de Análise Estratégica**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Engenharia Industrial

Trabalho efetuado sob a orientação do

Professor Doutor Paulo Sérgio Lima Pereira Afonso

outubro de 2018

AGRADECIMENTOS

Começo por agradecer à minha família por todo o apoio incondicional. Em especial aos meus padrinhos, Patrícia e António, sem eles a concretização deste trabalho não seria possível. Aos meus avós: Augusta, José, Joaquim, Ana Maria e Teresa, por todo o apoio e palavras de incentivo. Aos meus pais e irmão, principalmente à minha mãe por todo o encorajamento, paciência e amizade. Às minhas tias: Néne e Cila, por sempre acreditarem em mim. Aos meus tios: Marta e Marcos por toda a preocupação e dedicação. Aos meus primos, por toda a ajuda, principalmente na fase final.

Ao meu orientador, Professor Doutor Paulo Sérgio Lima Pereira Afonso, por quem eu tenho uma grande admiração profissional e pessoal. O meu agradecimento por todos os conselhos, orientação, total apoio, por todas as palavras de motivação e disponibilidade.

Às minhas amigas e amigos de todas as horas desta jornada, por todas as horas de trabalho, de pausas, de incentivos e auxílio: Joana Lazzaris, Inês Barros, Diana Fernandes, Rosa Araújo, Joana Ribeiro, Brenda Faria, Célia Pereira, Bruna Silva, Ana Fernandes, Joana Almeida, Daniela Andrade, Elton Caramante, Alexandre Ferreira, Fernando Manuel, António Falcão e Anthony Faria.

Por fim, um agradecimento à empresa que participa neste estudo, desde logo receptiva e disponível para qualquer colaboração.

RESUMO

A maior parte das empresas não possui um sistema formal de suporte à formulação e implementação da estratégia empresarial. Porém, uma empresa com uma estratégia definida terá mais sucesso e será melhor sucedida em mercados cada vez mais competitivos. Uma organização que defina formalmente a sua estratégia poderá ter vantagens competitivas mais sustentáveis.

Neste projeto de investigação apresenta-se e analisa-se a utilização de uma ferramenta de análise estratégica, o Análise Estratégica Canvas (AEC) enquadrada numa metodologia de suporte ao planeamento estratégico nas suas três etapas fundamentais: diagnóstico, formulação e implementação da estratégia.

Deste modo, inicialmente foi realizada uma revisão da literatura sobre o processo de planeamento estratégico. De seguida, desenvolveu-se uma metodologia de suporte ao planeamento estratégico baseada na utilização do Análise Estratégica Canvas e do *Business Model Canvas* nas etapas de análise, formulação e implementação da estratégia. A metodologia desenvolvida foi aplicada na empresa Moda 21-Tinturaria e Acabamentos Têxteis, SA.

Recorreu-se a um grupo de foco e à análise de documentos fornecidos pela empresa para recolher dados sobre a empresa e suportar a implementação da metodologia proposta. Os resultados obtidos foram discutidos com elementos da empresa e analisaram-se as vantagens, limitações e oportunidades da utilização do Análise Estratégica Canvas no processo de planeamento estratégico.

Os resultados demonstraram que a metodologia utilizada é bastante prática a nível visual, e de interpretação muito intuitiva. Por outro lado, permite que o utilizador tenha uma visão global dos aspetos mais relevantes do negócio e da estratégia da empresa, aumentando a rapidez na tomada de decisão.

PALAVRAS-CHAVE

Análise Estratégica, Análise Estratégica Canvas, *Business Model Canvas*, Estratégia, Planeamento Estratégico.

ABSTRACT

Most of the companies do not have a formal system to support the formulation and implementation of a business strategy. However, a company with a well-defined strategy will be more successful and will succeed in increasingly competitive markets. An organization that formally defines its strategy may have more sustainable competitive advantages.

On this research project is presented and analyzed the use of a strategic analysis tool, the Strategic Analysis Canvas, which is part of a methodology to support the strategic planning in its three fundamental stages: diagnosis, formulation and strategy implementation.

Thus, initially a review of the literature on the strategic planning process was carried out. Next, a methodology was developed to support the strategic planning based on the use of Strategic Analysis Canvas and Business Model Canvas in the analysis, formulation and implementation of the strategy stages, carried out at the company Moda 21-Tinturaria e Acabamentos Têxteis, SA.

Documents provided by the company to collect data about the company and support the implementation of the proposed methodology. The results obtained were discussed with company members and the advantages, limitations and opportunities of using the “Análise Estratégica Canvas” in the strategic planning process were analyzed.

The results showed that the methodology used is very practical at the visual level, and with a very intuitive interpretation. On the other hand, it allows the user to have an overview of the most relevant aspects of the business and the company's strategy, increasing the speed in decision making.

KEYWORDS

Strategic Analysis, Strategic Analysis Canvas, Business Model Canvas, Strategy and Strategic Planning.

ÍNDICE

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Abstract.....	vii
Lista de Figuras.....	xiii
Lista de Tabelas	xv
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos	xvii
1. Introdução.....	1
1.1 Enquadramento	1
1.2 Objetivos e Questão de Investigação.....	2
1.3 Metodologia de Investigação.....	2
1.4 Estrutura da Dissertação	3
2. Revisão da literatura	5
2.1 Estratégia.....	5
2.1.1 Origem e Evolução do Conceito.....	5
2.1.2 Conceito da Estratégia	8
2.1.3 Tipos de Estratégias	9
2.2 Vantagens de possuir uma Estratégia	11
2.2.1 Dificuldades no processo de Análise Estratégica.....	12
2.3 Ferramentas da Análise Estratégica	13
2.3.1 VMOTS.....	13
2.3.2 Mckinsey 7S.....	14
2.3.3 Análise da Cadeia de Valor.....	15
2.3.4 Estratégia do Oceano Azul	16
2.3.5 Análise SOAR.....	17
2.3.6 Modelo das 5 Forças Competitivas de Porter.....	18
2.3.7 Análise PEST+	23
2.3.8 Análise SWOT	25
2.3.9 Matriz BCG.....	28

2.4	Planeamento Estratégico	30
2.4.1	Conceito de Planeamento Estratégico	30
2.4.2	Etapas do Processo de Planeamento Estratégico.....	32
2.5	Implementação da Estratégia	35
2.5.1	Origem e Conceito do BSC.....	35
2.5.2	As 4 Perspetivas Estratégicas do BSC	36
2.5.3	Mapas Estratégicos.....	37
2.6	Modelo de Negócio – Canvas	41
2.6.1	O Business Model Canvas.....	41
2.6.2	A utilização do BMC.....	44
2.6.3	Análise Estratégica Canvas	46
2.6.4	Metodologia para o preenchimento dos Canvas.....	51
3.	Metodologia de Investigação.....	53
3.1	Abordagem de Investigação.....	53
3.2	Técnicas Utilizadas na Recolha da Informação.....	55
3.3	Procedimentos e Ferramentas da Análise e Recolha de Dados	57
4.	Análise e Discussão dos Resultados	59
4.1	Apresentação da Empresa.....	59
4.2	Análise Estratégica	61
4.3	Formulação da Estratégia.....	63
4.4	Implementação da Estratégia	66
4.5	Discussão	67
4.5.1	Vantagens de Utilizar os Canvas no Processo de Planeamento e Gestão Estratégica ...	69
4.5.2	Limitações na Utilização dos Canvas no Processo de Planeamento Estratégico.....	71
4.5.3	Utilização dos Canvas ao Nível de cada uma das 3 Etapas do Planeamento Estratégico	72
4.5.4	Oportunidades e Sugestões de Melhoria.....	73
5.	Conclusão	75
5.1	Principais Conclusões e Contribuições.....	75

5.2	Limitações e Oportunidades para Trabalho Futuro	76
	Bibliografia	79
	APÊNDICE - 1.....	84
	APÊNDICE 2.....	86

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -Ferramenta VMOST (Fonte: Adaptado de (Bleisntein, Cox & Verner, 2006)	14
Figura 2 - Ferramenta Análise da Cadeia de Valor (Fonte: Adaptado de(Fox, 2013))	15
Figura 3 - Ferramenta das 4 Ações (Fonte: Adaptado de (W.Chan & Mauborgne, 2005)).....	16
Figura 4 - Modelo das 5 Forças de Michael Porter (Fonte: Adaptado do artigo (Porter, 2008))	19
Figura 5 - Fatores da Análise PEST (Fonte: Adaptado de artigo (Koumparoulis, 2013)).....	24
Figura 6 - Matriz da Análise SWOT (Fonte: A adaptado do artigo (Verboncu & Condurache, 2016)).....	28
Figura 7 - Matriz BCG do Crescimento/Participação (Fonte:(KOTLER, 1972))	29
Figura 8 - Processo de Planeamento Estratégico (Fonte: Adaptado de (KOTLER, 1972)).....	34
Figura 9 - BSC como estrutura para a ação estratégica (Fonte: Adaptado de (R. S. Kaplan & Norton, 2007))	38
Figura 10 - Business Model Canvas (Fonte:(Osterwalder & Pigneur, 2010))	43
Figura 11 -Razões para utilizar o Canvas (Fonte: (https://strategyzer.com/)).....	45
Figura 12 - Aplicabilidade do Canvas (Fonte: (https://strategyzer.com/)).....	45
Figura 13 - Análise Estratégica Canvas (Fonte:(Afonso, 2017))	47
Figura 14 - Análise Interna do AE Canvas (Fonte:(Afonso, 2017))	48
Figura 15 - Processo de Análise, Formulação e Implementação (Fonte:(Araújo, 2018)).....	61
Figura 16 - BMC da Moda 21 (Fonte:(Araújo, 2018)).....	62
Figura 17 - AEC da Moda 21 (Fonte:(Araújo, 2018)).....	63
Figura 18 - Alteração dos Canvas - BMC e AEC (Fonte: (Araújo, 2018))	65
Figura 19 - Monitorização dos objetivos (Fonte: (Araújo, 2018)).....	67
Figura 20 - Tintex Textiles,SA (Fonte: (https://www.facebook.com/tintertextiles/))	90
Figura 21 - Carvitin - Bobines tingidas (Fonte: (Carvitin, 2018))	90

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Conceito de Estratégia no séc. XX (Fonte: Adaptado de (Conke, 2013))	7
Tabela 2 - Estratégias Genéricas propostas por Michael Porter (Fonte: Adaptado de (A. Schneider et al., 2009))	11
Tabela 3 – (Ferramenta 7S (Adaptado de Jr. Waterman,1982))	15
Tabela 4 -Ferramenta das 4 Ações adaptada de (Fonte: (W.Chan & Mauborgne, 2005))	17
Tabela 5 - Matriz Produto/Mercado (Fonte: Adaptado de (Ansoff, 1984))	33
Tabela 6 - Mapa Estratégico baseado no BSC (Fonte: (Araújo, 2018)).....	39
Tabela 7 -Mapa Estratégico Baseado no BSC (Fonte: Adaptado de (R. Kaplan & Norton, 1992)).....	40
Tabela 8 - Mapa Estratégico da Moda 21 - Exemplo (Fonte: (Araújo, 2018)).....	66
Tabela 9 - Análise SWOT da Moda 21 (Fonte:(Araújo, 2018)).....	91

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

AEC Análise Estratégica Canvas

BMC *Business Model Canvas*

PEST Políticos, Económicos, Socioculturais e Tecnológicos

SWOT *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

BCG *Boston Consulting Group*

PLP Planeamento de Longo Prazo

BSC *Balanced Scorecard*

TB *Tableau de Board*

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo introdutório faz-se o enquadramento desta dissertação, assim como são definidos os objetivos deste projeto de investigação. É também apresentada a metodologia de investigação adotada, e explica-se a estrutura do documento.

1.1 Enquadramento

Com o avançar dos anos, com a evolução a nível mundial, a facilidade na obtenção de novos recursos face a diversas áreas, tornou cada vez mais difícil assegurar a competitividade e o sucesso das organizações. Desde a década de 50 do século passado, os desafios no meio empresarial são cada vez maiores e difíceis de contornar, dado a contínua evolução do nível de competitividade que caracteriza a relação entre as empresas que operam na indústria. Como consequência dessa evolução, “a mudança tornou-se menos previsível e as surpresas passaram a ser mais frequentes” (Ansoff & J.McDonnell, 1993).

De forma a tentar dar resposta a este clima de mudança constante, foram realizados diversos estudos que demonstram que a maioria das organizações não possui um sistema formal de gestão que lhes permita executar as suas estratégias, revelando ainda que a maioria dos colaboradores não entende a estratégia formulada, tornando-se evidente que desta forma não poderão contribuir para que esta se cumpra. Uma das etapas fundamentais da gestão estratégica é a elaboração de um diagnóstico “que identifique o tipo de estratégia e capacidade de resposta organizacional que dada empresa necessita desenvolver para enfrentar os desafios futuros” (Ansoff & J.McDonnell, 1993). Ou seja, quando as organizações não realizam qualquer tipo de planeamento, estas são incapazes de alcançar os seus objetivos estratégicos e de cumprirem o desempenho exigido (Ali, 2018).

Deste modo, verificou-se a importância fundamental da gestão e análise estratégica.

A análise estratégica, representa para as organizações a existência de um sistema formal de gestão em que a probabilidade de obtenção de êxito é consideravelmente superior aquando da realização efetiva da mesma. Independentemente do setor de atividade, o desenvolvimento e manutenção de um plano estratégico é uma necessidade absoluta para se sobreviver a longo prazo (S. Schneider & Schneider, 2015).

A existência de instrumentos de apoio à gestão estratégica, permitem ultrapassar significativamente estas dificuldades, uma vez que têm por objetivo orientar e guiar a organização para que seja implementado um efetivo planeamento estratégico, de forma a conseguir-se atingir os objetivos delineados.

Deste modo, o propósito deste estudo reside na apresentação, implementação e validação de uma ferramenta de análise estratégica o Análise Estratégica Canvas, no sentido compreender as vantagens e condições da sua implementação e utilização nas mais diversas organizações.

1.2 Objetivos e Questão de Investigação

Perante o enquadramento efetuado, a Moda 21, empresa estudada, retrata a realidade das empresas que não têm uma metodologia eficaz na realização de uma análise estratégica. De facto, a maioria das empresas não possui uma cultura de realização e execução de uma efetiva análise estratégica e não colocam em prática o planeamento estratégico (Azeitão & Roberto, 2009).

Desta forma, o presente estudo tem como objetivos:

- Evidenciar a importância da correta e indispensável utilização de metodologias de análise estratégica e das ferramentas relacionadas;
- Introduzir uma nova ferramenta de análise estratégica - o AE Canvas;
- Apresentar, testar, demonstrar e validar uma metodologia de análise estratégica baseada nos Canvas da Análise Estratégica e do Modelo de Negócio.

1.3 Metodologia de Investigação

Num trabalho de investigação, é fundamental a explicação detalhada dos princípios metodológicos inerentes à investigação. De acordo com Galliano (1979, pg.32), “o método científico é um instrumento utilizado pela ciência na sondagem da realidade, mas um instrumento formado por um conjunto de procedimentos, mediante os quais os problemas científicos são formulados e as hipóteses científicas são examinadas.” Desta forma, compreende-se que a utilização de uma metodologia é fundamental no desenvolvimento de um trabalho científico, uma vez que relaciona métodos e procedimentos a serem utilizados no trabalho de forma a definir as bases teóricas que serão utilizadas ao longo do mesmo e nos permitirão chegar a certas informações relevantes para o seu desenvolvimento.

O método de trabalho utilizado nesta dissertação é de carácter qualitativo, uma vez que pressupõe uma análise e interpretação de fenómenos de carácter subjetivos, nomeadamente num contexto organizacional dinâmico.

Neste sentido, a estratégica metodológica mais adequada é a investigação-ação. Para Khanlou & Peter (2005), este método é um processo cíclico que consiste numa análise, na elaboração de um plano, implementação desse plano e, por fim, na avaliação dos resultados. Neste trabalho de investigação, as

etapas da investigação-ação passaram por implementar o processo de planeamento estratégico, na empresa Moda 21.

1.4 Estrutura da Dissertação

O presente estudo encontra-se dividido em cinco capítulos: introdução, revisão da literatura, metodologia, análise e discussão dos resultados e conclusão.

No Capítulo 1 é feita a introdução ao tema principal da dissertação, qual a problemática envolvida e quais os objetivos do trabalho.

No Capítulo 2 é elaborada uma revisão da literatura acerca dos principais conceitos que este projeto de investigação engloba, começando pelo tema da gestão estratégica, as ferramentas de gestão estratégica, as vantagens e desvantagens na sua implementação, a introdução de uma nova ferramenta e terminando com os conceitos associados à análise, formulação e implementação de uma estratégia.

O Capítulo 3 explica detalhadamente toda a metodologia utilizada para a validação desta pesquisa, justificando a abordagem qualitativa e a estratégia investigação-ação escolhida.

O Capítulo 4 engloba a apresentação e descrição da empresa em estudo e a análise e discussão dos resultados da investigação, obtidos com base em análises de documentos fornecidos pela empresa e na informação obtida no grupo de foco realizado.

O Capítulo 5 apresenta as principais conclusões deste estudo, contemplando as limitações e oportunidades para investigações futuras.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura é “uma parte vital do processo de investigação; envolvendo localizar, analisar, sintetizar e interpretar a investigação prévia (em revistas científicas, livros, atas de congressos, resumos, etc.) relacionada com a área de estudo; é, então, uma análise bibliográfica pormenorizada, referente aos trabalhos já publicados sobre o tema. A revisão da literatura é indispensável não somente para definir bem o problema, mas também para obter uma ideia precisa sobre o estado atual dos conhecimentos sobre o tema em questão, as suas lacunas e a contribuição da investigação para o desenvolvimento do conhecimento” (Bento, 2012).

Neste trabalho, que contém os principais conceitos e métodos relacionados com Estratégia; também é abordada a origem e evolução do conceito, seguindo-se os tipos de estratégias e dificuldades relacionadas com sua aplicação.

São apresentadas as diversas ferramentas de análise estratégica tais como o modelo das 5 Forças de Porter, a Análise PEST, a Análise SWOT e a Matriz BCG. O processo de planeamento estratégico foi conduzido na empresa utilizando-se os Canvas de Modelo de Negócio e de Análise Estratégica.

2.1 Estratégia

Neste subcapítulo serão apresentados a origem e evolução do conceito de estratégia, a sua definição, algumas sugestões de tipos de estratégia e os principais problemas.

2.1.1 Origem e Evolução do Conceito

O conceito de estratégia empresarial surgiu apenas em meados do século XX, sendo que vários autores, nomeadamente o “pai” da gestão estratégica – Ansoff, depois de realizarem vários estudos, constataram que as empresas foram sendo capazes de formular estratégias adequadas mas apresentavam dificuldades na sua implementação (Ansoff, 1984), (Mintzberg, 1994), (Porter, 2008).

No entanto, trata-se de um conceito que esteve previamente associado à condução de operações militares, significando nesse campo a “arte da guerra”, tal como o autor Janczak (2005) refere. Portanto, torna-se relevante recuar no tempo para enquadrar devidamente este conceito, os seus princípios e aplicações.

Na antiga Grécia, o termo estratégia assumiu um sentido político e de gestão que significava a “arte do general, aquele que comanda política e militarmente” com o objetivo de “conduzir um exército por um determinado caminho”. A palavra estratégia resulta do latim *strategia* que deriva do grego: *stratos* (exército) e *agein/ago(s)* (conduzir, guiar/liderança, comando) (Torres & Serra, 2002).

De salientar a importância da estratégia, Tzu (2015), um dos maiores pensadores da “arte” da guerra, defende que as manobras estratégicas significam escolher os caminhos mais vantajosos sendo algo que os inimigos não conhecem nem deverão conhecer - “ todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”. Para além disso, o estratega militar afirma que quando não existe conhecimento/análise do ambiente interno e do ambiente externo é difícil de sermos bem sucedidos -“se não te conheces a ti mesmo, nem ao inimigo, serás derrotado em todas as batalhas” (Tzu, 2015,pg. 36).

Também (Maquiavel, 2003) associava a estratégia a uma ação que devia ser planeada intencionalmente; reforçando que a virtude passava pela capacidade de conseguir obter os meios necessários para atingir os fins pretendidos, evitando as surpresas da fortuna ou da sorte.

Mais recentemente, o pensamento estratégico militar de (Clausewitz, 2003), chefe militar prussiano, partia da análise das forças e das fraquezas dos exércitos de modo a identificar quando, onde, com quais recursos e como, deveriam posicionar-se rapidamente para obter uma situação de vantagem sobre o inimigo, evitando o prolongamento do conflito e as perdas associadas ao desgaste de uma guerra demorada.

Neste sentido, muitos dos termos utilizados na gestão estratégica estão associados: a combates, batalhas, guerra, competitividade, decisões, recursos, caminho, posicionamento, entre outros.

Existe, de facto, uma ligação entre o mundo empresarial e o contexto militar - necessidade de existir uma entidade que permita utilizar eficientemente os recursos para se poder competir e ter sucesso. No entanto, apesar de existirem diferenças entre estes – o objetivo pode ser considerado semelhante. Tanto no contexto militar como no contexto empresarial, o foco principal passa por derrotar o inimigo. Essa derrota é de tal forma crucial, que empresas concorrentes poderão colaborar para fortalecer e criar uma estratégia mais forte que derrote o adversário comum (Teixeira, 2013).

Para Ansoff & J.McDonnell (1993), a estratégia empresarial surgiu no período da Revolução Industrial do século XIX, como um meio para controlar as forças de mercado e moldar o ambiente competitivo.

No século XX, iniciou-se com a produção em massa proposta por Henry Ford, pioneiro da indústria automóvel norte-americana, que instituiu uma nova forma de organização da produção que visava a produção de grandes quantidades de produtos idênticos a um custo mais reduzido, o conceito de estratégia obteve um novo significado assente numa clara definição de metas e objetivos a cumprir (Conke, 2013).

Tendo como referência os diversos autores, observa-se que a definição de pensamento estratégico ao longo dos anos foi-se moldando aos tempos. De facto, o termo estratégia é um conceito que surgiu

originalmente num contexto militar, apelando à junção de forças para derrotar o inimigo e, mais recentemente, já no século XX, foi pensado por vários estudiosos enquanto conceito no contexto empresarial.

Tabela 1 - Conceito de Estratégia no séc. XX (Fonte: Adaptado de (Conke, 2013))

Período	Contexto Histórico	Desenvolvimento Estratégico
1900 a 1938: Início Produtivo	O racionalismo é aplicado ao trabalho. O crescimento após 1929 e a 1ª Guerra influenciam no surgimento da produção em grande escala.	Os planeadores estão parecidos com os administradores: racionais, eficientes, conhecedores de estatística, burocráticos e capazes de gerir muitos funcionários especializados.
1939 a 1964: A Formalização do Planeamento	A 2ª Guerra impulsionou a expansão das empresas dos EUA. As operações foram aumentadas e os donos das empresas afastaram-se das operações quotidianas e da administração.	Surtem os administradores profissionais e a estratégia formal, baseada na definição de metas, objetivos e políticas. A principal ferramenta desenvolvida é a análise SWOT.
1965 a 1989: Competição e Incerteza	O período de crescimento e expansão dá lugar à competição e à escassez. As crises do petróleo de 1973 e 1979 transformam as relações económicas.	Os problemas vêm do ambiente. Ferramentas e teorias surgem das consultorias para otimizar o uso de recursos.
1990 a 2010: O Valor do Conhecimento	A 3ª Revolução Industrial altera as relações sociais. Existem muitas informações disponíveis em tempo real e as fronteiras entre os países tornam-se cada vez menores.	As organizações investem em recursos internos, especialmente o conhecimento (teórico ou conceitual e prático). Surge a Visão Baseada nos Recursos, a Administração do Conhecimento e o <i>Balanced Scorecard</i> .

A Tabela 1 explica sucintamente a evolução do conceito de estratégia ao longo do século XX.

De forma geral, nos anos 50 e 60 do século passado, após a Segunda Grande Guerra Mundial, assistiu-se a um avanço na globalização da economia, com ganhos consecutivos na capacidade de produção. Consequentemente, as atividades comerciais entre países aumentaram e incentivou-se a formalização do planeamento estratégico para suportar melhor as decisões de gestão. Já nos anos 70 e 80 do séc. XX o conceito de estratégia foi observado na perspetiva da vantagem competitiva, através da análise do ambiente externo e da indústria.

Por fim, desde os anos 90 até à atualidade tem sido associada mais fortemente a estratégia à inovação, às alianças estratégicas, à era digital, uma vez que “existem muitas informações disponíveis em tempo real e as fronteiras entre os países” esbateram-se (Conke, 2013, pg.216).

2.1.2 Conceito da Estratégia

Desde meados da década de 50 do século XX que vários acadêmicos se elucidavam sobre este conceito de estratégia.

No final dos anos 50, um professor de Harvard, Kenneth Andrews notificou que “toda a organização, todas as suas unidades e até cada indivíduo deve ter definido fins ou metas que o mantenha em movimento numa direção deliberadamente escolhida e impeça que se desvie por direções indesejadas”. De acordo com este professor, “a principal função do gestor ao longo do tempo é a supervisão do processo contínuo de determinação da natureza do empreendimento e a fixação, revisão e tentativa de consecução das suas metas” (Ghemawat, 2012).

Existem diversas definições de estratégia na literatura. Efetivamente, alguns estudiosos relacionam a estratégia com os objetivos e metas que uma organização se propõe a atingir, de forma a utilizarem os meios ou recursos existentes. Para os autores Chandler (1962) e Ansoff (1984), a estratégia determina quais são os objetivos de longo prazo de uma organização e permite alinhar o que deve ser feito para o atingir estes objetivos. Estes estudiosos defendem ainda que a estratégia é um conjunto de regras de suporte à tomada de decisão que servem para guiar o comportamento organizacional.

No mesmo sentido, Quinn (1978) e Mintzberg (1994), afirmam que uma estratégia é o padrão ou plano que integra os principais objetivos, políticas e ações de uma organização. Precisamente, a estratégia é uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro, um caminho a seguir desde um determinado ponto até a um outro que se pretende atingir.

Por outro lado, existem alguns autores que relacionam/associam o conceito de estratégia com a vantagem competitiva. Fahey (1989) destacou a estratégia como sendo os recursos e as capacidades que permitem manter a competitividade.

Também Porter (1980), relaciona a vantagem competitiva com a estratégia, mencionando que a vantagem competitiva poderá ser conseguida através de três tipos de estratégias genéricas.

Ou seja, a estratégia define-se como sendo um processo de longo-prazo, através do qual se suporta a tomada de decisão na empresa, direcionando as organizações para o sucesso e/ou fracasso da mesma (Eisenhard, 1999).

Ansoff & J.McDonnell (1993), afirmam que “estratégia é uma ferramenta potencialmente muito poderosa para lidar com as condições de mudança que cercam as empresas hoje em dia; mas é complexa. No entanto é compensadora. A estratégia é uma ferramenta que oferece importante ajuda para lidar com a turbulência enfrentada pelas empresas”.

Neste sentido, uma organização que defina claramente e formalmente a sua estratégia terá vantagens competitivas mais sustentáveis (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008).

2.1.3 Tipos de Estratégias

Vários estudiosos definiram diferentes estratégias genéricas.

Seguem-se algumas estratégias genéricas apresentadas na literatura.

Tipos de Estratégias por Miles e Snow

Miles e Snow acreditavam que as organizações tinham uma necessidade contínua de se adaptar ao ambiente e, para muitas delas, esse processo de mudança e adaptação é relativamente complexo. Desta forma, propuseram 4 tipos de estratégias que definiram como “adaptativas”.

A tipologia de estratégias adaptativas referida por Miles e Snow são uma alternativa às classificações baseadas nas estratégias competitivas. Segundo estes autores, estas podem ser estratégias prospectoras, defensivas, analisadoras e reativas (Miles & Snow, 1978).

Na **estratégia prospectora**, as empresas encontram-se numa busca constante pela inovação, novos produtos, novos processos e oportunidades de mercado, podendo sacrificar a eficiência. As empresas prospectoras tendem a crescer em ambientes inovadores, aproveitando as oportunidades de crescimento nos mercados onde desenvolvem as suas atividades.

A **estratégia defensora** geralmente é caracterizada por ser mais cautelosa e ter padrões de crescimento através da penetração de mercado, minimizando as atividades em I&D. As empresas que utilizam esta estratégia, normalmente procuram conseguir atingir uma elevada eficiência na produção e na distribuição (Walker, 2013). Contrariamente às estratégias prospectoras, as defensoras, prevalecem em indústrias menos inovadoras e mais maduras.

A **estratégia analisadora** é considerada uma estratégia híbrida que combinada a lógica das estratégias prospectora e defensiva (Walker, 2013). As empresas analisadoras combinam aspetos da estratégia prospectora no sentido de aumentar os seus produtos em novos mercados, mas também da estratégia defensiva, ao limitar certos produtos/serviços que são relativamente estáveis (Maniora, 2018). Ou seja, “procuram manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor”(Cecília & Vasconcelos, 2005).

Por outro lado, existem algumas empresas que preferem operar sem nenhuma estratégia definida e que apenas vão reagindo às mudanças do mercado. Estas estratégias designam-se por **reativas** – a sua adaptação ao ambiente é instável e não apostam em novos produtos, apenas quando se sentem

ameaçadas pelos competidores. Apercebem-se das mudanças no ambiente mas não possuem uma estratégia coerente e consistente (Walker, 2013).

Nesta perspetiva, as organizações devem definir a sua estratégia alinhando-se com o mercado num processo de adaptação da estrutura da organização (interna) ao meio envolvente (externo). Este processo de adaptação faz-se através de um ciclo (adaptativo) no qual são conjugados e integrados aspetos estratégicos, tecnológicos e organizacionais (Andrews, Boyne, Law, & Walker, 2009).

Tipos de estratégias por Michael Porter

Segundo Porter, as estratégias competitivas procuram tirar partido das vantagens competitivas que caracterizam a organização (Porter, 1980).

Para o autor, as estratégias competitivas são “ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição (...) numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e (...) obter um retorno maior sobre o investimento.” Assim sendo, o autor definiu 3 estratégias competitivas genéricas, que se encontram explicadas detalhadamente na Tabela 2 e são as seguintes:

- 1- Liderança de custos**, suportada numa elevada eficiência na utilização dos recursos;
- 2- Diferenciação**, suportada em serviços ou produtos com qualidade superior ou inovadores relativamente à concorrência;
- 3- Segmentação ou Foco**, centrada num determinado grupo de clientes ou segmento de mercado.

Tabela 2 - Estratégias Genéricas propostas por Michael Porter (Fonte: Adaptado de (A. Schneider et al., 2009))

Estratégia	Características
Liderança de Custos	Consiste em operar em condições de baixo custo, inalcançáveis pelos concorrentes; Exigiria compromisso permanente com o controlo dos custos.
Diferenciação	Consiste em diferenciar a oferta de produtos e serviços, de forma a criar algo que seja percebido como único.
Foco	Consiste em concentrar uma atenção particular num grupo de clientes, linha de produtos ou mercado geográfico; Apesar de não visar liderança no custo ou diferenciação dentro da indústria como um todo, possibilitaria alcançar um desses objetivos, ou ambos, relativamente ao alvo escolhido.

As três estratégias genéricas são bastantes distintas.

A **liderança de custos** deverá ser utilizada caso a empresa pretenda produzir em volume e minimizar os gastos de todo o processo de fabricação, divulgação e distribuição de produto. Enquanto que na estratégia de **diferenciação** opta-se por oferecer produtos ou serviços diferenciados dos concorrentes. As empresas que utilizam esta estratégia tendem a investir na sua imagem de forma a distinguirem-se dos concorrentes.

Por fim, a estratégia de **foco** combina as duas estratégias acima mencionadas, isto é, centra os seus esforços na satisfação das necessidades de um mercado mais limitado, atuando em nichos específicos e tirando partido da diferenciação ou da liderança de custos.

2.2 Vantagens de possuir uma Estratégia

Em muitos casos, a dinâmica organizacional passada é um caminho para a estagnação e/ou declínio. Por isso, a estratégia surgiu como ferramenta para a orientação da dinâmica organizacional a qual se traduz num processo contínuo de mudanças que ocorrem numa organização.

Num estudo mencionado por Ansoff & J.McDonnell (1993), um dos resultados apurados foi a constatação de que o planeamento da estratégia conduz a um desempenho financeiro significativamente superior ao que seria obtido se não se realizasse esse planeamento. Após esse estudo, várias pesquisas confirmam que a formulação explícita de estratégias pode melhorar o desempenho organizacional pelo facto de conferir vantagens competitivas.

Porter (2008), assume que uma organização terá vantagens competitivas se for considerada rara, difícil de imitar e organizada. Uma organização é rara quando contém produtos ou serviços que a maior parte das empresas não consegue oferecer, e por isso, são bastante valiosas.

Para além disso, uma empresa tem vantagem competitiva quando os demais participantes no mercado têm dificuldade em fazer algo semelhante- difíceis de imitar. Por fim, os recursos deverão ser explorados e trabalhados de forma organizada, permitindo criar um modelo de negócio que a concorrência não consiga duplicar-organizada.

Em síntese, para uma organização obter vantagem competitiva, é necessário realizar formalmente uma análise estratégica, uma vez que “a estratégia é uma ferramenta potencialmente muito poderosa para lidar com as condições de mudança que cercam a empresa hoje-em-dia” (Ansoff & J.McDonnell, 1993, pg.75).

No entanto, existem algumas condicionantes no processo de análise estratégica que serão apresentadas na secção a seguir.

2.2.1 Dificuldades no processo de Análise Estratégica

Apesar de ser evidente a importância de um planeamento e utilização de uma estratégia, a maioria das organizações, na prática, não utiliza nem faz qualquer tipo de planeamento formal. Segundo os autores Ansoff & J.McDonnell (1993), muitos gestores têm a ideia de que a estratégia é um “conceito privado compartilhado somente pelos administradores-chave, ou um sentido difuso, geralmente compreendido, mas raramente verbalizado, de um propósito comum em toda a empresa”. Ora, segundo esta perspectiva, a estratégia de uma organização apenas deverá ser conhecida pelos gestores de topo e não por todos os participantes na organização.

Isto acontece porque “na maioria das organizações os processos estratégicos de tomada de decisão são de natureza eminentemente política e a estratégia introduz elementos que perturbam a cultura tradicional da empresa e ameaçam os processos políticos”. Como consequência, ao agitar o ambiente rotineiro, “uma reação organizacional natural que é lutar contra a perturbação da cultura tradicional e da estrutura

de poder, em vez de enfrentar os desafios colocados pelo ambiente.” logo, os gestores tendem a omitir a divulgação dos processos definidos, para evitar possíveis conflitos.

Na mesma sequência, verificou-se ainda que “ao introduzir o planeamento estratégico, este provoca conflitos entre as atividades operacionais já existentes e as novas atividades. As organizações tipicamente não possuem a potencialidade, a capacidade ou sistemas motivacionais para pensar e agir estrategicamente” (Ansoff & J.McDonnell, 1993, pg. 75).

Isto leva-nos à conclusão de que existe, de facto, resistência, por parte das empresas em implementar formalmente uma estratégia. A maior dificuldade evidenciada na implementação formal de uma estratégia, resume-se à falta de informação que os trabalhadores possuem da empresa onde trabalham, e, por isso, haja tanta resistência quando se tenta melhorar ou modificar a dinâmica organizacional (Ansoff & J.McDonnell, 1993).

Para superar as dificuldades apresentadas, existem certas ferramentas de apoio à análise estratégica, que serão apresentadas na secção seguinte, que permitem concretizar esse planeamento e implementação formal do mesmo, de forma a que os trabalhadores de qualquer empresa entendam o processo e conseqüentemente a sua transformação.

2.3 Ferramentas da Análise Estratégica

Neste capítulo são apresentadas diversas ferramentas de suporte ao processo de análise e planeamento estratégico. Destacam-se diversas ferramentas sendo que algumas delas são descritas com mais profundidade e pormenor, uma vez que são as sugeridas para os modelos BMC e AEC, nomeadamente as 5 Forças Competitivas de Porter, Análise PEST, Análise SWOT e Matriz BCG.

2.3.1 VMOTS

A ferramenta VMOTS - *Vision, Mission, Objectives, Strategies and Tactics* (em português Visão, Missão, Objetivos, Estratégias e Táticas), poderá ser utilizada aquando da estruturação de um planeamento estratégico, uma vez que permite às partes interessadas, uma maior compreensão das mudanças desejadas a ocorrer na organização.

A VMOTS representa essas mudanças no contexto da visão estratégica de longo prazo do negócio, ou seja, foca-se na visão da organização e nas mudanças (táticas) que são necessárias ocorrer para garantir que o investimento realizado se traduza em valor e conduza o negócio na direção correta, para atingir a Visão – estado desejado (Bleistein, Cox, & Verner, 2006)

Para uma melhor compreensão, a Figura 1, exemplifica como se poderá utilizar a VMOTS.

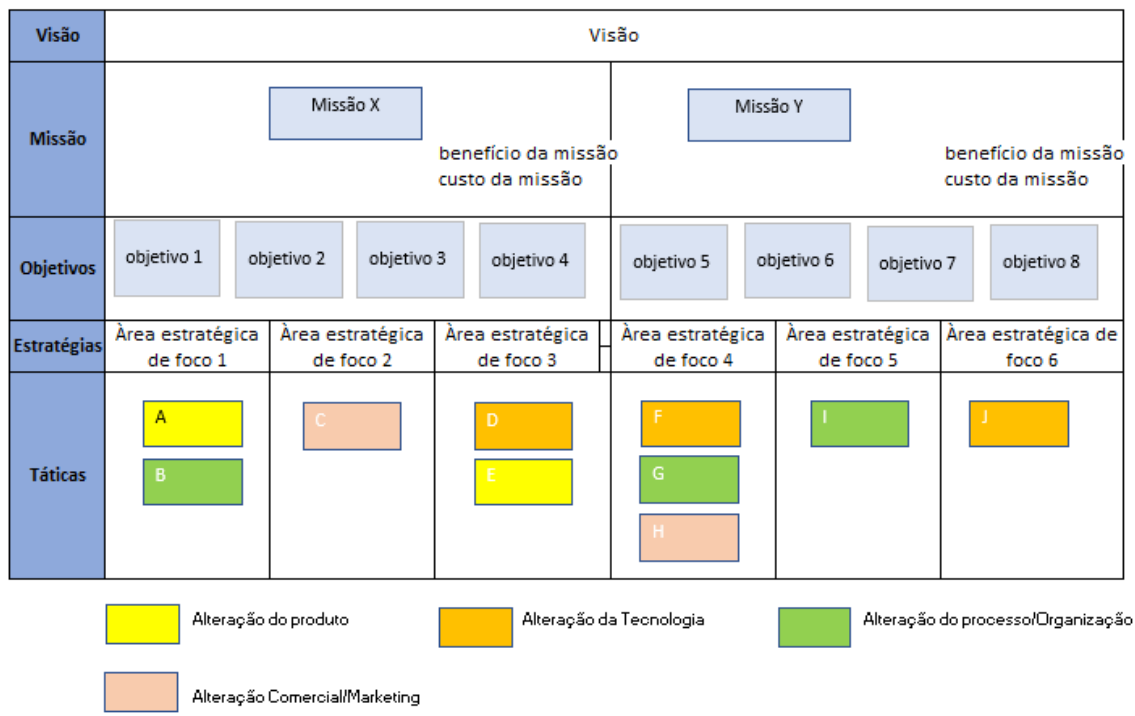


Figura 1 -Ferramenta VMOST (Fonte: Adaptado de (Bleisntein, Cox & Verner, 2006)

Inicialmente é importante fazer um esboço das Visões, Missões, Objetivos, Estratégias e Táticas vinculadas. Depois compreender que estas serão refinadas ao mais alto nível para se refletir e priorizar quais as mudanças a aplicar tendo em conta o investimento necessário e o orçamento da empresa. Por fim, elabora-se um plano real, tendo em conta as restrições, onde as táticas são planeadas para um determinado período de tempo.

2.3.2 Mckinsey 7S

O modelo 7S da empresa *McKinsey*, fornece uma estrutura útil para avaliar o desempenho da estratégia interna de uma organização – pontos fortes e fracos.

Este modelo permite ainda organizar, analisar, diagnosticar e intervir a nível de mudanças organizacionais através de 7 fatores.

A ideia principal dos 7 fatores apresentados por esta ferramenta é a de que os líderes e gestores ao identificarem e terem em consideração os mesmos, terão uma maior certeza de que a estratégia a implementar terá êxito.

Tabela 3 – (Ferramenta 7S (Adaptado de Jr. Waterman,1982))

Hards-s	
Estratégia	Como a empresa planeia adaptar-se às mudanças do exterior
Estrutura	Como a empresa divide e coordena os seus negócios, tendo em conta o seu tamanho e diversidade da organização
Sistemas	São os procedimentos formais e informais que a empresa tem
Soft-s	
Estilo	O estilo refere-se ao modo compartilhado e comum de pensar e agir dos funcionários - normas não escritas de comportamento e pensamento.
Pessoas	Significa que a empresa contratou pessoas capacitadas, treinou-as bem e designou-as para os cargos certos
Habilidades	Os níveis de habilidade e conhecimento requeridos podem variar desde as qualificações de nível de PhD exigidas para trabalhos altamente técnicos ou científicos até mão-de-obra pouco especializada, como o empilhamento de prateleiras de supermercado. Os níveis de habilidades exigidos por diferentes funções dentro do mesmo negócio podem variar significativamente.
Valores Partilhados	Valores compartilhados significam que os funcionários compartilham os mesmos valores orientadores. Os valores agem como a consciência de uma organização, fornecendo orientação em tempos de crise.

Os 7s -Strategy, Structure, Systems, Style, Staff, Skills and Shared (em português Estratégia, Estrutura, Sistemas, Estilo, Pessoas, Habilidades e Valores Partilhados) podem ser divididos em duas categorias: Estratégia, Estrutura e Sistemas podem ser considerados o "hardware" do sucesso sendo mais fáceis de identificar e perceber dentro de uma organização. Enquanto os valores de Estilo, Pessoas, Habilidades e Valores Partilhados podem ser vistos como o "software". Ao identificar cada fator consegue-se estabelecer uma relação entre os elementos tangíveis - *hards* e intangíveis – *softs*. As empresas, nas quais esses elementos estão presentes e alinhados, geralmente têm mais sucesso na implementação da estratégia (Jr. Waterman, 1982).

2.3.3 Análise da Cadeia de Valor

A cadeia de valor é um método simples (gráfico) para identificar e descrever as principais funções de uma empresa e entender como elas acrescentam valor.

A Figura 2 mostra uma cadeia de valor genérica originalmente descrita por Porter:



Figura 2 - Ferramenta Análise da Cadeia de Valor (Fonte: Adaptado de(Fox, 2013))

Para obter o máximo da análise da cadeia de valor, é importante identificar os processos que melhor descrevem cada operação. Assim como cada negócio deve ser único, cada cadeia de valor, mesmo no nível alto, pode ser diferente.

Depois de mapear as principais funções da organização, desde os vários departamentos e principais responsáveis, pode considerar-se cada função com mais detalhes, considerando fatores como pessoas, processos, tecnologia, custos, pontos fortes, pontos fracos, etc., de acordo com o propósito de cada caso. Desta forma, a análise da cadeia de valor é uma ferramenta que auxilia o processo de análise e planeamento estratégico (Fox, 2013).

2.3.4 Estratégia do Oceano Azul

A estratégia do Oceano Azul, evidencia que uma das melhores formas para superar a concorrência é parar de a tentar superar. Ou seja, a melhor forma é descobrir novos mercados que ainda não foram explorados e daí o nome Oceano Azul.

Os mercados que o Oceano Azul representa são mercados “puros” que não estão saturados, contrariamente ao Oceano Vermelho, que já se encontram explorados e dada a elevada concorrência o Oceano é vermelho do “sangue” derramado nas “batalhas” concorrenciais.

Esta estratégia sugere a utilização da ferramenta das 4 ações. A utilidade da mesma passa por criar uma nova curva de valor, ou seja, o tal oceano azul (W.Chan & Mauborgne, 2005).

Como se pode observa na Figura 3, existem 4 ações: reduzir, criar, elevar e eliminar.

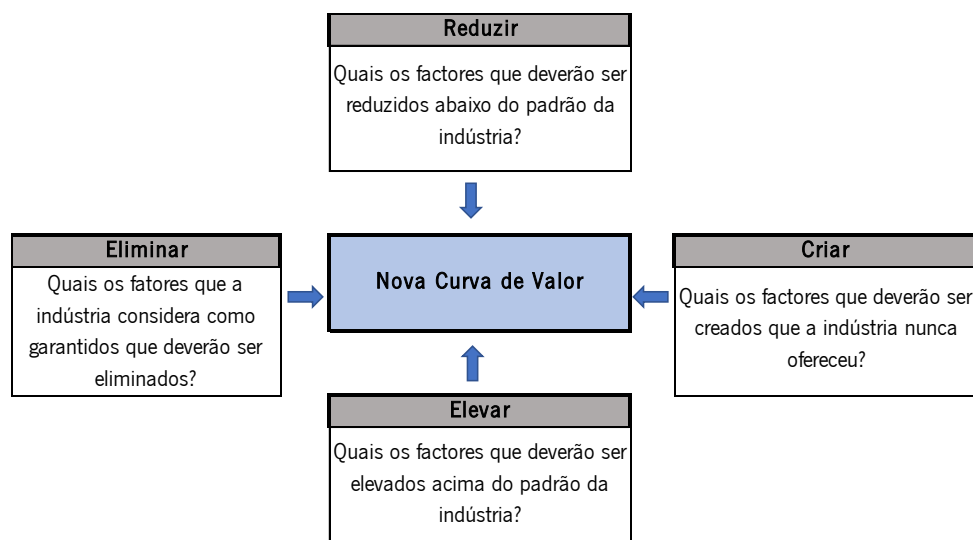


Figura 3 - Ferramenta das 4 Ações (Fonte: Adaptado de (W.Chan & Mauborgne, 2005))

A ação reduzir concentra-se nos fatores que podem ser reduzidos abaixo de padrões da indústria. A ação criar consiste na conceção de fatores que a indústria não possui e, por isso, nunca ofereceu no mercado.

A ação elevar permite elevar e melhorar acima do padrão da indústria. Por fim, sugere-se eliminar fatores que a indústria tome por garantidos.

A título exemplificativo, existe o caso do *Cirque du Soleil* – um circo diferente do habitual, que oferece um valor diferente dos circos típicos. Utilizando a ferramenta das 4 ações é possível compreender como tal foi possível:

Tabela 4 -Ferramenta das 4 Ações adaptada de (Fonte: (W.Chan & Mauborgne, 2005))

Eliminar	Elevar
Show dos animais Artistas individuais	Local único
Reduzir	Criar
O humor e a animação O perigo	Temas Modificar o ambiente Múltiplas produções Música e dança artística

Ao utilizar-se esta ferramenta – 4 ações, será possível desenvolver e oferecer ao mercado um novo valor, mergulhando no tal Oceano Azul.

2.3.5 Análise SOAR

No mesmo sentido da análise SWOT surge a análise SOAR- *Strengths, Opportunities, Aspirations and Results* (em português Forças, Oportunidades, Aspirações e Resultados), é uma ferramenta de planeamento estratégico com uma abordagem que se concentra nos pontos fortes da organização e procura entender todo o sistema, incluindo as vozes das partes interessadas.

Os blocos das forças representam os recursos únicos de uma empresa, desde os seus recursos humanos, os materiais, a tecnologia inovadora, conhecimentos e habilidades. Ao identificar os pontos fortes é possível criar uma posição favorável relativamente aos concorrentes.

No bloco das oportunidades, sugere-se a realização de um brainstorming com pessoas de diversos departamentos de organização, que tendo em conta as forças da mesma, para debater ideias sobre oportunidades futuras, por exemplo: entrar em novos mercados, tornar a organização mais eficiente, etc.

As aspirações de uma empresa são tudo o que se deseja que a organização seja. Neste bloco, poderá também realizar-se um *brainstorming* e tendo em conta as forças da mesma, poderá identificar-se que desejos/aspirações se pretendem alcançar.

Por fim, o bloco dos resultados decorre de uma análise em todos os blocos, dos pontos fortes, oportunidades e aspirações. A partir do apurado, concretizar-se-á outro *brainstorming* para verificar quais

as mudanças práticas que a empresa deseja alcançar. Neste bloco é importante refletir sobre os resultados a obter quando as aspirações forem concretizadas e o que é necessário mudar na organização bem como nos seus processos para alcançar os tais resultados. É a partir dos resultados obtidos que a empresa sabe se está a ter sucesso ou não.

2.3.6 Modelo das 5 Forças Competitivas de Porter

As cinco forças competitivas de Michael Porter são uma ferramenta muito utilizada na definição da estratégia de uma organização. Porter trabalhou desde cedo em organizações industriais para entender como se poderia melhorar o negócio das mesmas, e em 1980 publicou o seu primeiro livro de análise estratégica: *Estratégia competitiva, técnicas para a análise de indústrias e da concorrência*, o qual deu projeção à estrutura/ferramenta das cinco forças (Karagiannopoulos, Georgopoulos, & Nikolopoulos, 2005).

O método consiste em evidenciar as cinco forças competitivas que influenciam a indústria em que as organizações se inserem, de forma a poder desenvolver-se uma estratégia competitiva adequada.

Para além de se analisar a força mais evidente- os **rivals** de uma organização - é muito importante a análise das outras quatro forças competitivas. Estas são: **os clientes, os fornecedores, a possível entrada de novos concorrentes e os produtos substitutos** (Porter, 2008).

Perceber as cinco forças e as causas associadas, revela o caminho de uma indústria rentável ao longo do tempo e proporciona uma ferramenta para antecipar e influenciar a competição ao longo do tempo. Defender e moldar as forças competitivas em favor da organização é um fator crucial para a estratégia. Desta forma, ao analisar as cinco forças competitivas, consegue-se observar o que influencia a rentabilidade numa indústria e identificam-se as tendências e as possíveis mudanças de mercado (Porter, 2008). O facto de ser bastante simples de entender esta análise, faz com que muitas empresas a apliquem (Karagiannopoulos, Georgopoulos, & Nikolopoulos, 2005).

Na Figura1, apresentam-se os elementos principais do modelo.

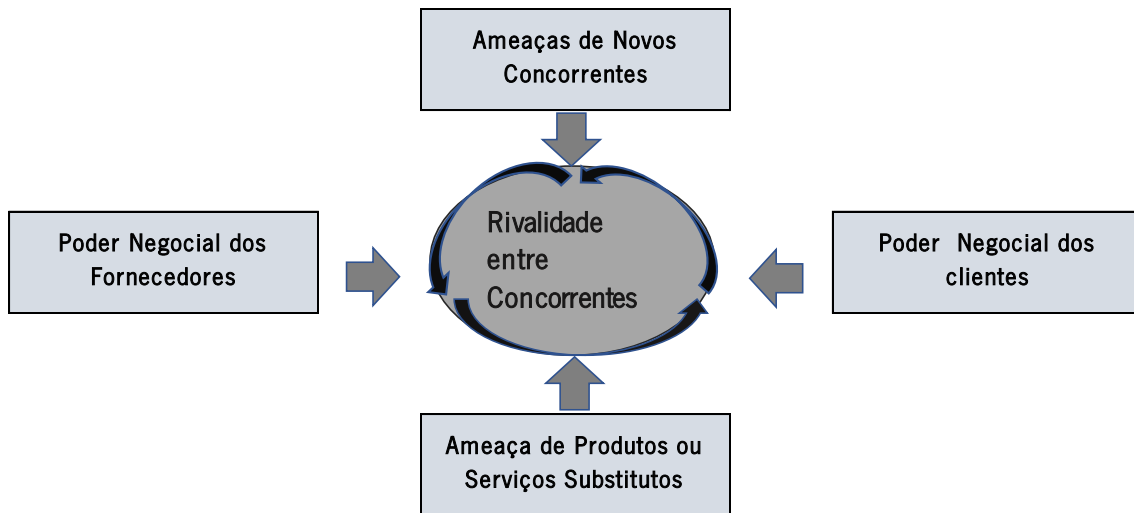


Figura 4 - Modelo das 5 Forças de Michael Porter (Fonte: Adaptado do artigo (Porter, 2008))

Através da Figura 4, observa-se que a **ameaça de novos concorrentes** refere-se à entrada de novos possíveis competidores na indústria.

Quando a ameaça de novos concorrentes é forte, os operadores devem baixar o preço ou apostar no investimento para deter os competidores. Esta situação verifica-se na indústria de retalho. Um exemplo disso é a Starbucks - quando existe uma ameaça de novos concorrentes, esta empresa investe agressivamente na modernização das lojas e menus.

O nível de ameaça de entrada de novos concorrentes numa indústria depende da dimensão das barreiras à entrada.

As barreiras à entrada são vantagens que as empresas instaladas têm relativamente aos novos concorrentes, e segundo Porter (2008) existem 7 fontes principais de **barreiras à entrada**:

1. Economias de escala- lado da oferta

Estas economias surgem quando as empresas que produzem em volumes maiores conseguem desfrutar de custos mais baixos por unidade, porque podem distribuir custos fixos por mais unidades, empregam tecnologia mais eficiente ou conseguem melhores termos e condições dos fornecedores. As economias de escala do lado da oferta são um elemento que dificultam a entrada.

2. Economias de escala- lado da procura

Existem benefícios das economias de escala relativamente à procura de um produto. A disposição que um comprador está disposto a pagar por um produto aumenta com o número de compradores. Isto provocará um desestímulo a entrar na indústria, uma vez que um recém-chegado teria de reduzir o preço até chegar a uma grande base de dados dos clientes.

3. Custos de troca dos clientes

Os custos de mudança são custos que os compradores enfrentam quando mudam de fornecedor. Quanto maior for esse custo de mudar de fornecedor mais difícil será para os novos concorrentes ganharem clientes. Esses custos poderão ocorrer devido a alterações específicas de um produto, ter de treinar novamente os funcionários, ter de mudar os processos ou sistemas de informação. A título exemplificativo: se for necessário trocar o software de uma empresa (ERP) isso irá implicar custos elevados.

4. Requisitos de capital

Os requisitos de ter capital representam uma barreira à entrada, uma vez que o investimento em grandes recursos financeiros para competir poderá dissuadir os novos competidores. O capital poderá ser necessário não apenas para instalações fixas, mas também para estender o crédito ao cliente, construindo stocks, e à partida, quem entrará na indústria poderá não possuir esses requisitos necessários para obter capital.

5. Vantagens das empresas estabelecidas na indústria

Os operadores históricos podem ter vantagens de custo ou de qualidade não disponíveis para os potenciais rivais. Essas vantagens podem derivar de fontes como tecnologia proprietária, acesso preferencial às melhores fontes de matérias-primas, identidades de marca estabelecidas ou experiência acumulada que permitiu aos responsáveis aprender como produzir de maneira mais eficiente.

6. Acesso desigual aos canais de distribuição

O novo participante deve garantir a distribuição do seu produto ou serviço e quanto mais limitados forem os canais grossistas ou retalhistas mais difícil será a entrada numa indústria. Às vezes, o acesso aos canais de distribuição é uma barreira tão grande que os novos participantes deverão criar os seus próprios canais de distribuição.

7. Política governamental restritiva

A política do governo pode atrapalhar ou ajudar a entrada diretamente, bem como amplificar (ou anular) as barreiras de entrada. O governo limita ou impede a entrada nas indústrias através, por exemplo, dos requisitos de licenciamento e restrições ao investimento estrangeiro.

Porter conclui que as barreiras de entrada devem ser avaliadas em relação às capacidades dos novos competidores potenciais, que podem ser *start-ups*, empresas estrangeiras ou empresas de setores relacionados (Porter, 2008).

Poder negocial dos fornecedores

Os fornecedores tornam-se poderosos ao capturar mais valor para si mesmos, cobrando preços mais altos e limitando a qualidade ou os serviços, ou transferindo custos para os participantes na indústria.

A força negociadora dos fornecedores torna-se crucial na análise, uma vez que as empresas dependem de uma ampla gama de diferentes grupos de fornecedores para conseguirem acesso aos seus *inputs*. Um grupo de fornecedores é poderoso se:

- não depender da indústria para obter as suas receitas, uma vez que se os fornecedores servirem muitas indústrias não hesitarão em rever os seus negócios.
- os participantes na indústria enfrentam os custos de troca na mudança de fornecedores o que torna difícil a mudança, principalmente se as empresas investirem pesadamente em equipamentos auxiliares especializados ou aprenderem como operar os equipamentos de um fornecedor (como acontece com os terminais da Bloomberg usados por profissionais da área financeira). Quando os custos de mudança são altos, os participantes da indústria acham difícil colocar os fornecedores uns contra os outros.
- Os fornecedores oferecerem produtos que são diferenciados. Exemplo: Companhias farmacêuticas que oferecem produtos patenteados com benefícios médicos distintos têm mais poder sobre os hospitais.

Poder Negociador dos clientes

O poder do comprador está intimamente relacionado com o tamanho dos clientes e com concentração dos mesmos (Karagiannopoulos et al., 2005).

Os clientes exigem obter produtos e serviços com a máxima qualidade mas ao menor preço possível, fazendo com que as empresas na indústria tenham de baixar os preços e estejam sempre muito atentas à concorrência. Os compradores são poderosos quando o seu poder de negociação é elevado face à indústria. Desta forma deve-se ter em atenção esta força.

Tal como no caso dos fornecedores, também existem clientes com diferente poder de compra. O cliente tem elevada capacidade de negociação quando:

- É um comprador de grandes volumes em relação a um único fornecedor. Compradores de grandes volumes são particularmente poderosos em indústrias com elevados custos fixos tais como equipamentos de telecomunicações;
- A existência de produtos substitutos, fará com que o cliente acredite que não existe diferença entre os produtos e tentará sempre negociar e colocar os vendedores a competir entre si.
- Possuem informação relativamente ao produto que os fornecedores fornecem. Os clientes, ao deterem esta informação, poderão tentar produzir o mesmo produto. A título exemplificativo, os produtores de refrigerantes e cerveja há muito tempo que controlam o poder dos fabricantes de embalagens, ameaçando produzir e, às vezes, fabricar mesmo os materiais de embalagem.

Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos

Quando a ameaça de produtos substitutos para uma empresa é alta, a indústria resiste na medida em que o lucro irá diminuir. Se uma empresa não se distancia dos substitutos através da melhoria do seu produto, estratégias marketing, etc., irá sofrer em termos de lucro ou de potencial crescimento. Muitas vezes esse produto/serviço substituto não é percebido de forma direta, por exemplo, os sites de viagens que substituem as agências de viagem.

A ameaça de produtos substitutos é alta:

- Quando existe melhor preço (de menor valor) do produto substituto. Por exemplo: as lojas de aluguer de vídeos lutaram ingloriamente contra o surgimento de serviços de vídeo online como a plataforma Netflix e YouTube.
- O custo de mudança para o cliente é baixo. Por exemplo, mudar de um medicamento patenteado de uma marca para um medicamento genérico geralmente envolve custos mínimos.

Rivalidade entre os concorrentes

A intensidade da rivalidade entre concorrentes é a mais óbvia das cinco forças numa indústria, uma vez que ajuda a determinar até que ponto o valor criado por uma empresa se pode dissipar devido à concorrência (Karagiannopoulos et al., 2005).

A rivalidade entre os concorrentes acontece de muitas formas, desde descontos nos preços, lançamentos de novos produtos, campanhas publicitárias e melhoria nos serviços. Esta força limita o lucro das empresas, pois o potencial do lucro de uma empresa depende da intensidade com que as empresas competem e a base em que competem.

Existe grande rivalidade entre os concorrentes quando:

- Existem muitos concorrentes e são de igual tamanho e poder, não existindo um líder do setor;
- O crescimento da indústria é um fator influenciador na concorrência, uma vez que se este for lento, todos os participantes inseridos na indústria irão necessitar ganhar quota de mercado para crescer;
- As barreiras à saída mantêm as empresas no mercado, dando continuidade à competição, mesmo que estejam a obter retornos baixos ou negativos. Isso acontece, por exemplo, quando existem ativos especializados, custos fixos de saída (indenizações), relações estratégicas (com outros negócios da empresa).

Para além destas variáveis, existe também o preço que influencia a rivalidade. A competição de preços persistente faz com que os clientes prestem menos atenção às características e serviços do produto

porque existem poucos custos de mudança para os compradores. Exemplo: as guerras de preços das companhias aéreas refletem essas circunstâncias naquela indústria.

Na verdade, a rivalidade poderá aumentar a rentabilidade média de uma indústria, quando cada concorrente visa atender às necessidades de diferentes segmentos de clientes, com diferentes combinações de preço, produtos, serviços, características ou identidades de marca. Tal competição pode não apenas suportar uma maior lucratividade média, mas também expandir o setor, já que as necessidades de mais grupos de clientes são mais bem atendidas. A oportunidade para a competição positiva será maior nas indústrias que atendem a diversos grupos de clientes.

Este modelo apresenta assim uma vantagem na sua utilização, pois auxilia e torna mais fácil o planeamento estratégico e a gestão de uma empresa.

2.3.7 Análise PEST+

A análise PEST+ é uma ferramenta de análise estratégica que se implementa maioritariamente para estudar o ambiente externo de uma organização, pretendendo dar resposta a perguntas sobre os fatores ambientais que afetam a empresa. O seu objetivo é detetar o potencial de oportunidades e ameaças do macro ambiente de uma organização (Aldea, Iacob, Quartel, & Franken, 2013). Ou seja, ajudar a mesma a reagir a mudanças que ocorram no seu exterior.

Tipicamente, os fatores de análise são agrupados em quatro categorias as quais podem ser estendidas com mais perspetivas ou dimensões: **Política-legal**, **Económica**, **Sociocultural** e **Tecnológica** (PEST), as quais devem ser analisadas de acordo com sua influência positiva ou negativa sobre o sistema (Teixeira, 2011).

Esta análise pressupõe que o sucesso do negócio de uma determinada organização dependa de fatores externos económicos e sociais relevantes que se encontram fora da organização mas que são fundamentais para as tomadas de decisão da mesma (Chao, Peng, & Nunes, 2007).

Koumparoulis (2013) é da mesma opinião, afirmando que a sua utilização é fundamental para examinar e compreender os fatores macro ambientais que irão influenciar a atividade da empresa, no presente e no futuro, e para perceber se a atividade está em crescimento ou em declínio. De acordo com essa análise entender-se-á qual a melhor forma de atuar perante o mercado competitivo (Koumparoulis, 2013).

Como se pode observar na Figura 5, a análise PEST analisa quatro categorias do ambiente externo:

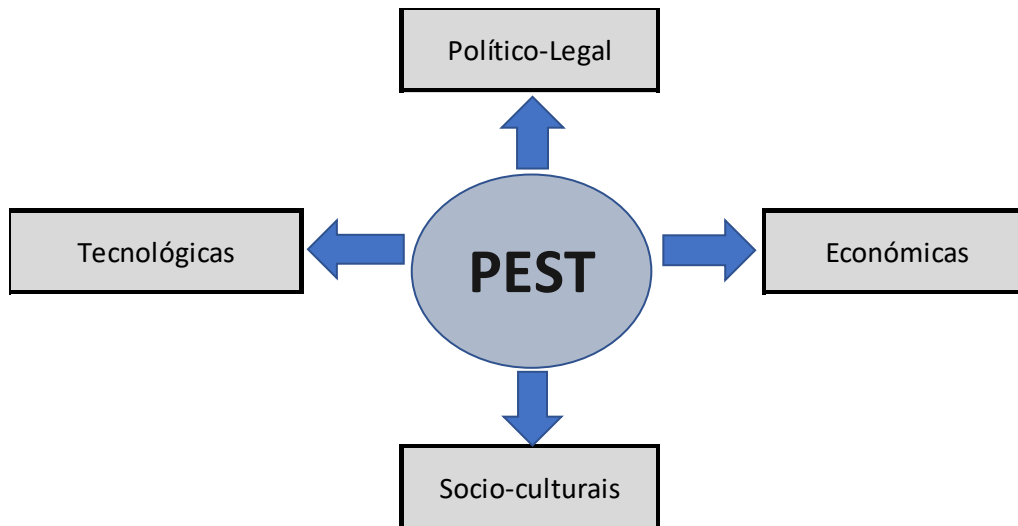


Figura 5 - Fatores da Análise PEST (Fonte: Adaptado de artigo (Koumparoulis, 2013))

O fator **Político-legal** evidencia a importância do conhecimento dos aspetos políticos e legais do ambiente onde a empresa atuará. Estes abrangem várias formas de intervenções do governo e atividades de *lobbies* políticos numa economia (Ho, 2014).

Desta forma, devem ser analisados fatores como políticas de cobrança de impostos e taxas, leis do trabalho, regulamentações ambientais, incentivos fiscais, restrições comerciais do exterior, estabilidade governamental, entre outros (Koumparoulis, 2013).

Segundo Koumparoulis (2013), a **variável económica** é influenciada pela política governamental. A questão de saber se os países europeus aderem ou permanecem fora da moeda única europeia é um bom exemplo. A qualquer momento, as mercadorias exportadas ou importadas podem parecer caras ou baratas, dependendo das taxas de câmbio. Há muitas outras questões nas quais as decisões do governo afetarão a variável económica que por sua vez afetarão as organizações tanto direta quanto indiretamente, já que elas se traduzem em oportunidades e ameaças.

Embora as condições económicas e as políticas governamentais estejam intimamente relacionadas, ambas influenciam uma série de outras forças ambientais que podem afetar as organizações. Por exemplo, os mercados de capitais determinam as condições para tipos alternativos de financiamento para as organizações, taxas de juros, taxas de câmbio, taxa de inflação, PIB, etc. (Ho, 2014).

Assim, percebe-se que para se conseguir planejar, desenvolver e executar estratégias exequíveis, é necessário efetuar uma análise adequada dos fatores mencionados. A sua importância deve-se ao facto dos padrões de consumo de um país serem influenciados pelas tendências económicas (Teixeira, 2011).

No que diz respeito aos **fatores socioculturais**, estes referem-se a variáveis culturais, sociais e demográficas da envolvente onde a empresa desenvolve a sua atividade. A título exemplificativo, a língua, tendências demográficas, gostos do consumidor, padrões de educação, a distribuição da idade, aspetos religiosos e o género são alguns dos fatores a examinar (Ho, 2014).

Ao longo do tempo, a maioria dos produtos muda de novidade para uma situação de saturação de mercado e, como isso acontece, as estratégias de preço e promoção precisam mudar. As organizações devem estar cientes que a sociedade e cultura estão em constante mudança, que diferentes sociedades têm diferentes modos de desenvolver negócios, isto devido a mudanças demográficas, podendo ter um impacto importante na procura como um todo e na procura por produtos e serviços específicos (Koumparoulis, 2013).

Os **fatores tecnológicos** incluem atividades relacionadas com tecnologia, infraestruturas tecnológicas, incentivos e mudanças tecnológicas e legislação da tecnologia (Ho, 2014).

Este fator é muito relevante, pois hoje, cada vez mais, com o rápido e crescente desenvolvimento tecnológico as implicações ao nível das operações de uma organização fazem-se notar ainda mais. Um desenvolvimento mais acelerado da tecnologia cria a necessidade das empresas reagirem rapidamente às mudanças, a fim de manterem um ambiente competitivo e conseguirem fornecer os mesmos serviços que os seus concorrentes.

Para além disso, a distribuição dos produtos utilizando tecnologias, sistemas de informação, estratégias de marketing, gestão de relacionamento com clientes, etc., são também práticas comuns que quando devidamente empregadas fazem a diferença, ao permitir às empresas servir mais eficazmente os seus clientes (Koumparoulis, 2013).

2.3.8 Análise SWOT

A origem da análise SWOT surgiu nas décadas de 1960 e 1970 e o seu autor foi Albert Humphrey, um consultor americano de negócios que na altura trabalhava para o instituto de pesquisa de Stanford. Num dos seus projetos de pesquisa, o objetivo passava por identificar porque vários planeamentos das mais diversas organizações falhavam. O resultado da pesquisa identificou várias áreas a serem exploradas surgindo esta ferramenta -SWOT- como meio para analisar essas áreas (Hofrichter, 2017).

A Análise SWOT é uma ferramenta de gestão utilizada para o diagnóstico/análise estratégica. O termo SWOT é composto pelas iniciais das palavras *Strengths* (Pontos Fortes), *Weaknesses* (Pontos Fracos), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) (Verboncu & Condurache, 2016).

De acordo com Rossi e Luce, num artigo de Appio, J. e Vieira (2006,pg.3) a análise SWOT, proposta originalmente por Andrews em 1971, é a combinação da análise do ambiente externo e da análise do ambiente interno de uma organização.

Por outro lado, para Ulrich (2002, p. 212) mencionado pelos autores Fernandes, Figueiredo, Costa Júnior, Sanches, & Brasil (2013), afirma que "A análise SWOT é uma das técnicas mais utilizadas em investigação social, quer na elaboração de diagnósticos, quer em análise organizacional ou elaboração de planos. No entanto a sua utilização, nem sempre se traduz em contributos efetivos para os processos, sendo que, muitas vezes, ela surge mais como um ritual ou uma tentativa desprovida de conteúdo real, de sermos mais científicos ou técnicos nos processos de planeamento e/ou avaliação. Na realidade, devido à sua aparente simplicidade, esta técnica emergiu como uma das preferidas por técnicos de todas as áreas."

Na definição de Hofrichter (2017), os pontos fortes são atributos positivos tangíveis e intangíveis, internos a uma organização e estão sob o controlo da organização. Pontos Fracos são fatores que estão sob o controlo da organização, mas prejudicam a sua capacidade de atingir as metas preconizadas. As oportunidades são fatores atrativos externos que são a razão para que uma organização exista e se desenvolva. As ameaças são fatores externos, fora do controlo de uma organização, que podem colocar em risco a missão ou a operação da organização. A organização poderá beneficiar se dispuser de planos de contingência para abordá-los adequadamente.

Ainda no mesmo sentido, na conceção de Oliveira (2007, p. 37), no artigo de Fernandes (2013), este define a análise SWOT da seguinte forma: "Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa). Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica".

Desta forma, o objetivo geral da análise SWOT é identificar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças de uma empresa ou organização, para identificar as condições da empresa de acordo com essas características (Adem, Çolak, & Dağdeviren, 2018).

Zack, (1999) defende também que realizar uma análise SWOT envolve descrever e analisar os recursos internos de uma empresa - pontos fortes e fracos - em relação às oportunidades e ameaças do seu ambiente competitivo (externo) (Zack, 1999).

Neste sentido, é muito útil a utilização desta ferramenta nas empresas, uma vez que desenvolve uma estratégia de conhecimento dos recursos e capacidades de cada empresa de forma a aproveitar oportunidades, combater ameaças e entender melhor as suas vantagens e as suas fraquezas (Zack, 1999).

Ao implementar esta análise, uma organização fica apta a “desenvolver metas específicas para o período de planeamento” bem como melhorar o seu desempenho (Kotler, 2000).

O autor, Hofrichter (2017), define esta análise como sendo “um processo que gera informações úteis para igualar as metas, programas e capacidades de uma organização ou um grupo ao ambiente social em que [este] esteja operando”. “Uma coisa é perceber oportunidades atrativas e outra é ter competência para ser bem-sucedido nessas oportunidades” (Kotler, 2000, pg.100).

Ou seja, a ferramenta examina como se alinham as vantagens e desvantagens internas (forças e fraquezas) com os fatores externos positivos ou negativos (oportunidades e ameaças), no sentido de gerar valor. No final da análise SWOT pretende-se definir as relações existentes entre os pontos fortes e fracos com as tendências mais importantes que se verificam na envolvente da empresa, seja ao nível do mercado global, do mercado específico, da conjuntura tecnológica, social e demográfica, da conjuntura económica e das imposições legais.

Assim, evidencia-se a importância para as organizações diagnosticarem o seu ambiente interno (análise interna) bem como o externo (mercado competitivo). Como mencionado pelo autor Fernandes (2013), “perceber as características internas e externas do sistema na qual uma empresa se encontra, torna-se algo primordial para a tomada de decisão de gestores seja de pequenas e micro empresas ou até mesmo nas grandes corporações”.

Hoje em dia, torna-se indispensável uma análise tanto do ambiente interno como externo de forma a saber como aproveitar as possíveis oportunidades fazendo uso das forças bem como saber lidar com as possíveis ameaças, nomeadamente provenientes ou relacionadas com os concorrentes. O uso de ferramentas de gestão que ajudam na concretização desta análise, como é o caso da análise SWOT, torna-se uma vantagem e uma mais valia para a organização, uma vez que guiam a organização para a concretização dos seus objetivos. Embora o planeamento estratégico tenha muitos instrumentos e muitas abordagens, milhares de pesquisas e centenas de artigos utilizaram o SWOT nos últimos anos (Ghazinoory, Abdi, & Azadegan-Mehr, 2011) .

Na Figura 6, apresenta-se a matriz SWOT. Esta é considerada por alguns especialistas como o resultado do diagnóstico interno e externo, sob o qual propostas de decisões estratégicas podem ser formuladas dependendo da combinação dos quatro quadrantes. Esta ferramenta, frequentemente utilizada na gestão

moderna e profissional, desempenha um papel fundamental na fundação e conceção de estratégias e políticas, na avaliação regular das organizações (Verboncu & Condurache, 2016).

Strengths (S) Forças	Weaknesses (W) Fraquezas
Opportunities (O) Oportunidades	Threats (T) Ameaças

Figura 6 - Matriz da Análise SWOT (Fonte: A adaptado do artigo (Verboncu & Condurache, 2016))

É essencial notar que os fatores internos estão sob o controlo da organização, por exemplo, finanças, operações, marketing e outras áreas. Por outro lado, os fatores externos estão fora do controlo da organização, como os fatores económicos e políticos, as novas tecnologias e a concorrência.

2.3.9 Matriz BCG

A Matriz BCG foi criada para o *Boston Consulting Group*, por Bruce Henderson (Ansoff & McDonnell, 1993). Esta ferramenta serve de apoio à análise estratégica pois, “ao estabelecer declarações de missão, políticas, estratégias e metas, a matriz determina a estrutura na qual as divisões e as unidades de negócios preparam seus planos” de forma a conseguir atuar competitivamente no futuro (Kotler, 2000,pg.87).

Conforme Kotler (2000), a Matriz BCG, ou Matriz Crescimento-Participação é uma ferramenta gráfica analítica que consiste na classificação dos produtos de uma determinada empresa, de acordo com o seu potencial. Assim, a Matriz BCG permite à empresa analisar o seu portfólio de produtos de acordo com o seu ciclo de vida, visando uma melhor distribuição dos seus recursos.

Num artigo de Appio, J. e Vieira (2006), observa-se a referência feita pelos autores Boone e Kurtz, onde expõem que a “matriz BCG é representada por uma matriz de quatro quadrantes, que assinalam a fatia do mercado, a quota de mercado controlada pela empresa e o crescimento potencial do mercado, cada um deles indicando um tipo diferente de negócio”.

Como se pode observar na Figura 7, a matriz está organizada da seguinte forma: os produtos são divididos em 4 categorias - Estrelas, Vaca Leiteira, Pontos de Interrogação e Animais de Estimação. Cada categoria é definida pelo crescimento do mercado e pela participação no mercado.

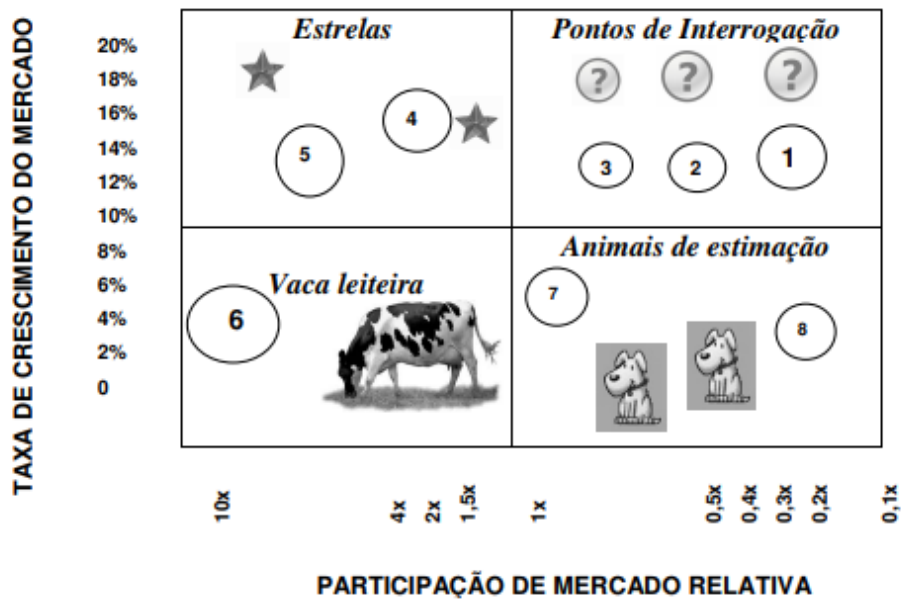


Figura 7 - Matriz BCG do Crescimento/Participação (Fonte:(KOTLER, 1972))

A categoria **Estrela** aplica-se a produtos com uma grande participação no mercado e que apresentam um elevado crescimento. Estes produtos exigem também grandes investimentos. Quando o crescimento do mercado se reduz, estes produtos tendem a posicionar-se no quadrante da vaca leiteira (APPIO, J.; VIEIRA, 2006).

No quadrante **Vaca Leiteira**, os produtos (crescem moderadamente) no mercado mas mantêm uma grande participação. “O produto é líder em mercados consolidados, apresenta pequeno crescimento, maior lucratividade e gera caixa para investir em outras unidades estratégicas de negócio (pontos de interrogação e estrelas) (APPIO, J.; VIEIRA, 2006, pg.132).

Contrariamente, os produtos posicionados no quadrante **Interrogação**, possuem, potencialmente, um grande crescimento de mercado mas ainda são caracterizados por uma baixa participação - “pontos de interrogação: operam em mercados de alto crescimento, mas têm reduzidas participações relativas. A maioria dos negócios inicia como ponto de interrogação. Nesse caso a empresa deve decidir se persiste ou não nestes produtos, uma vez que as oportunidades exigem muito mais dinheiro do que geram” (APPIO, J.; VIEIRA, 2006,pg.132).

Finalmente, a categoria “animal de estimação” representa negócios com baixa participação no mercado e com baixo crescimento, que geram lucros reduzidos ou até mesmo prejuízo.

Na fase de introdução de um produto no mercado (início do ciclo de vida do produto) este tende a ser um ponto de interrogação, passando pelo estágio de estrela, e após a sua consolidação no mercado passa para a fase de vaca leiteira e quando estiver em declínio entra na categoria animal de estimação (APPIO, J.; VIEIRA, 2006).

Os eixos representam a participação no mercado (eixo horizontal) e o crescimento do mercado (eixo vertical). “A **dimensão horizontal** é representada pela participação da empresa no mercado, relativamente à participação do principal concorrente, o que, na visão do BCG, é o que **determina a posição competitiva relativa futura da empresa.**” Enquanto que a “dimensão do eixo vertical da matriz representa o crescimento do volume da procura” (Ansoff & McDonnell, 1993).

2.4 Planeamento Estratégico

Neste subcapítulo será abordado o tema planeamento estratégico e quais as suas principais etapas.

2.4.1 Conceito de Planeamento Estratégico

Numa organização, existem três níveis de planeamento: estratégico, tático e operacional.

O planeamento estratégico é uma ação de longo prazo e engloba todas as atividades da empresa, é por isso uma atividade que cabe aos gestores de topo realizar. Por outro lado, o planeamento tático (exemplo: planos de marketing) tem duração de médio-prazo e está relacionado com diversas áreas/departamentos da organização sendo realizado e executado ao nível intermédio da empresa. Por fim, o planeamento operacional é de curto-prazo e abrange as tarefas ou operações de uma organização, orientando a alocação dos recursos para cada cumprir os planos táticos (Teixeira, 2013).

Daqui se apura a importância de todos estes diferentes tipos de planeamento, dando especial destaque ao planeamento de nível estratégico.

De acordo com Ansoff & J.McDonnell (1993) apenas algumas empresas utilizam verdadeiramente o Planeamento Estratégico. De facto, a maior parte das organizações utiliza o Planeamento de Longo Prazo (PLP), que se baseia na extrapolação de situações passadas. Enquanto que no planeamento estratégico não se espera necessariamente que o futuro represente uma continuação em relação ao passado. Os autores evidenciam que no planeamento estratégico é feita uma análise das perspetivas da empresa, identificando-se tendências, ameaças, oportunidades, e discontinuidades que possam alterar as tendências históricas.

Ao contrário dos processos de PLP, o planeamento estratégico apoia-se numa análise interna e externa, sendo por isso mais flexível. A principal preocupação deste planeamento é de determinar as principais vias que aproveitem as oportunidades e selecionar as ações que levem a organização a atingir o objetivo pretendido, gerindo todos os processos da forma mais eficiente.

De facto, Fayol (2018) enumera os cinco processos ou elementos essenciais da gestão: planear, organizar, coordenar, dirigir/comandar e controlar. Um dos princípios de Fayol essencial à gestão passa

por planejar, pois para o autor, gerir uma organização significa olhar para o futuro e planejar é uma parte essencial da gestão. Ou seja, sem um planejamento adequado uma organização não progride.

Kotler (1972) defende que o planejamento estratégico é uma metodologia de gestão que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando um maior grau de interação com o ambiente.

Santos (2008) resume o planejamento como sendo uma função da organização que define a missão, os objetivos e formulação da estratégia e de táticas mais adequadas à consecução dos objetivos delineados. Também Armstrong no artigo de Ali (2018) definiu planejamento estratégico como um processo para determinar os objetivos da empresa a longo prazo, criar e avaliar alternativas estratégicas, bem como monitorizar e avaliar os resultados do plano quando executados.

Mintzberg (1994) explica que o planejamento é uma tomada de decisão e, que essa decisão, afetará o futuro.

Dennison, mencionado no livro de Mintzberg (1994) é da mesma opinião; este autor, em 1951, referia que é necessário proceder a um planejamento antes de realizar qualquer ação ou trabalho.

Bryson (2011) acrescenta que o planejamento estratégico é uma ferramenta de apoio à tomada de decisão e nesse sentido, ajuda a produzir ações e decisões que moldam e guiam uma organização. Segundo o autor, o planejamento é um processo fundamental que auxilia a organização a pensar e a desenvolver estratégias, a estabelecer objetivos claros, a tomar decisões no presente tendo em conta o que se pretende alcançar no futuro e conseqüentemente a melhorar o desempenho da organização.

Hopkins citado em (Ali, 2018) é da mesma opinião e descreve o planejamento estratégico como o processo de usar critérios sistemáticos e investigação rigorosa para formular, implementar e controlar a estratégia e documentar formalmente as expectativas organizacionais.

Outro autor, Richardson (1992) defende que o planejamento estratégico ajuda a organização a reagir e a acompanhar eficazmente as mudanças do ambiente. Afirma que o objetivo da utilização de um planejamento é o da criação de condições para se poder aproveitar as oportunidades. O autor é da mesma opinião que os diversos autores citados, defende que o planejamento é um processo de raciocínio lógico, pois permite identificar as melhores alternativas estratégicas de forma a que a organização atinja os seus objetivos.

Segundo Teixeira (2013), o planejamento consiste em determinar com antecedência o que deverá ser feito para que se consigam alcançar os objetivos pretendidos. Este processo começa com a definição dos objetivos que se pretende atingir e como os atingir.

Em síntese, o planeamento estratégico pode contribuir para ajudar várias organizações a atingir os objetivos a que se propôs cumprir. Com a utilização do mesmo, é possível definir que ações se poderá desenvolver para atingir as metas delineadas e consequentemente dar resposta às alterações que irão surgindo das envolventes quer interna quer externa.

De acordo com vários autores, o processo de planeamento estratégico consiste, inicialmente na definição da missão e visão da organização. A partir daí é fundamental uma análise ao ambiente, tanto da organização (interno) como ao ambiente externo. Essa análise permitirá definir objetivos reais que vão ao encontro da estratégia definida, permitindo que as empresas melhorem a sua posição no mercado.

No mesmo sentido, Kotler, (1972), é da opinião de quando se formula a missão da organização, os gestores conhecem o ambiente onde a organização está inserida de forma a poder gerir esse ambiente para atingir os seus objetivos e metas. Para o autor, as unidades de negócio necessitam conhecer as forças macro e microeconómicas que influenciam o seu desempenho e consequentemente a obtenção de lucro.

As unidades de negócio deverão obter um sistema de “inteligência” ou de informação de marketing que detete as tendências e, permita uma melhor e mais rápida identificação das oportunidades e ameaças do ambiente.

Depois de se ter sido realizada uma análise do ambiente, o autor refere ainda que os objetivos deverão ser hierárquicos (do mais importante ao menos importante), quantitativos, realísticos e consistentes de forma a conseguir-se fazer a sua gestão.

2.4.2 Etapas do Processo de Planeamento Estratégico

Num artigo de Price & Newson (2003), o processo de planeamento estratégico engloba 3 etapas : a análise estratégica, a sua formulação e, por fim, a implementação da estratégia.

A **análise estratégica** debruça-se sobre a interação entre a organização e o seu meio envolvente e consiste em perceber qual será a melhor estratégia para uma organização num momento atual. Envolve perguntas do tipo: Como estamos a ir? Onde queremos chegar? O que é que os *stakeholders* querem?

O processo de análise é dividido normalmente em 3 atividades: uma auditoria externa que pode incluir uma avaliação da natureza do ambiente, uma análise da indústria, uma análise de mercado, análise concorrencial e identificação de oportunidades-chave e ameaças oferecidas pelo ambiente empresarial; uma auditoria interna que visa estabelecer a capacidade estratégica, ou seja, os pontos fortes e fracos da organização, por exemplo, uma análise dos resultados atuais, identificação de competências essenciais, uma análise da cadeia de valor; alguma forma de analisar o **ambiente interno** (forças e

fraquezas) e o **ambiente externo** (oportunidade e ameaças) - através, por exemplo, da utilização das ferramentas SWOT e 5 Forças de Porter, de forma a identificar até que ponto uma estratégia atual da organização é capaz de lidar com mudanças no ambiente de negócios.

A partir dessa análise é possível **definir o mercado** e o posicionamento da organização. Sendo que o mercado-alvo é definido tanto pelas características do consumidor como do produto ou serviço. Para se entender qual é o mercado em que uma empresa atua ou qual o mercado a escolher para uma empresa atuar e desempenhar a sua atividade, existem 4 possíveis estratégias de mercado de acordo com Ansoff (1984) apresentadas na Tabela 5.

Tabela 5 - Matriz Produto/Mercado (Fonte: Adaptado de (Ansoff, 1984))

Produtos Atuais	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Mercado
Produtos Novos	Desenvolvimento de Produtos	Diversificação
	Mercado Atual	Mercado Novo

1. **Penetração de Mercado:** quando se continua com os produtos existentes em mercados existentes;
2. **Desenvolvimento de Produtos:** utilização de produtos novos em mercados existentes;
3. **Desenvolvimento de Mercado:** utilização de produtos existentes em mercados novos;
4. **Diversificação:** utilização de produtos novos em mercados novos;

Esta matriz é um modelo utilizado para determinar oportunidades de crescimento das unidades de negócio de uma organização.

A **formulação da estratégia** envolve determinar e avaliar as diferentes opções de estratégia a aplicar na organização. O modelo das 3 estratégias genéricas de Porter, apresenta uma maneira clara e facilmente compreensível de analisar como uma empresa pode obter vantagem competitiva e melhorar o desempenho e também quando não consegue fazê-lo (Ormanidhi & Stringa, 2008).

Para Tzu (2015), a formulação da estratégia deve respeitar os seguintes princípios fundamentais:

- Princípio da **escolha do local da batalha:** seleção dos mercados onde a empresa vai competir;
- Princípio da **concentração de forças:** organização dos recursos da empresa;
- Princípio do **ataque:** implementação da estratégia da empresa;
- Princípio das **forças diretas e indiretas:** gestão das contingências (análise do ambiente).

Ora, aquando da formulação de uma estratégia, os gestores deverão ter em atenção os aspetos internos e externos da organização, deverão realizar uma análise ao ambiente e posteriormente definir qual a melhor estratégia a adotar.

Como visto anteriormente, Porter (1980) identificou 3 estratégias concorrenciais genéricas que poderão ser adotadas pelas organizações: a liderança de custos que consiste na venda de produtos de baixo custo quando comparados com os concorrentes; a diferenciação que consta na competição através da distinção e obtenção de produtos e serviços de valor superior ao da concorrência, criando uma imagem ou uma designação de marca; a segmentação/foco – esta estratégia competitiva foca-se apenas num determinado nicho de mercado, num segmento limitado de clientes, ao mesmo tempo em que aplica estratégias de liderança de custos e de diferenciação.

A última fase de um planeamento estratégico é a **implementação da estratégia**. Esta diz respeito à transição da teoria para a ação organizacional através da estrutura, do desenho da organização, do planeamento dos recursos e da mudança da gestão estratégica. A implementação deverá traduzir as orientações estratégicas delineadas em medidas concretas para alcançar os objetivos.

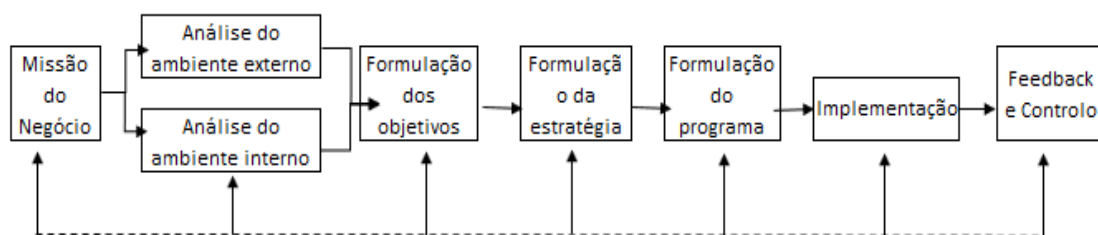


Figura 8 - Processo de Planeamento Estratégico (Fonte: Adaptado de (KOTLER, 1972))

Para Kotler (1972), as etapas a seguir num processo de planeamento são as mesmas acima mencionadas mas este autor especifica mais detalhadamente, como se pode observar na figura 8.

Segundo o autor, as etapas de um processo de planeamento estratégico são inicialmente a **definição da missão da empresa**. Depois desta etapa concluída, deverá ser realizada uma **análise interna** (forças e fraquezas) e **externa** (oportunidades e ameaças) do ambiente, utilizando a ajuda de algumas ferramentas mencionadas na secção 2.2, como por exemplo uma análise SWOT.

A partir dessa altura é possível proceder para a etapa de **formulação das metas e objetivos** para o período de planeamento. A maioria das empresas tem mais que um objetivo, desde o lucro, aumentar as vendas, aumentar a quota de mercado, inovação, reputação, etc. As metas indicam o que a organização pretende atingir, onde quer chegar.

A etapa seguinte-**formulação da estratégia** esclarece como se atinge o pretendido e definido. Qualquer negócio deverá ter definida uma estratégia para atingir os seus objetivos.

Segue-se a fase da **formulação do programa**. Esta fase surge quando se tem as estratégias definidas, tornando-se necessário elaborar os programas de apoio para a concretização das mesmas.

A **implementação e o *feedback* e controlo** são as etapas finais deste processo. A implementação é a etapa de colocar na prática a estratégia e o controlo é a monitorização dessa implementação.

O planeamento estratégico envolve ciclos repetitivos de análise, planeamento, implementação e controlo. Kotler (1972) conclui que empresas excelentes sabem como se adaptar e responder a um mercado em constante mudança através da prática de um efetivo planeamento estratégico.

Em síntese, o processo de planeamento estratégico rege-se por um conjunto de etapas. A maioria dos autores define as mesmas como um conjunto de passos a seguir para concretizar a estratégia delineada. Esses são, genericamente: uma análise ao ambiente interno e externo, a formulação da estratégia, a implementação e o controlo/monitorização.

2.5 Implementação da Estratégia

Desde o século XX, que são utilizadas ferramentas para auxiliar na formulação, aplicação e implementação da estratégia nas empresas. Duas das mais conhecidas são o *Tableau de Board* e o *Balanced Scorecard* que permitem uma visão global e rápida das operações e do estado do ambiente organizacional auxiliando na tomada de decisão. Neste projeto de investigação, optou-se por considerar o BSC, uma vez que o BSC propõe uma relação de causa-efeito entra as áreas estratégicas da organização, enquanto que o TB está mais relacionado apenas com a perspetiva financeira da empresa. Contrariamente, o BSC é definido pelo balanceamento de indicadores financeiros e não financeiros.

2.5.1 Origem e Conceito do BSC

Para a etapa final de um processo de planeamento estratégico - implementação e controlo, uma das ferramentas que podem ser utilizadas no planeamento e controlo da estratégia é o BSC - *Balanced Scorecard*, como mencionado em cima.

O BSC tem vindo a ser bastante utilizado no planeamento estratégico, mais especificamente na implementação, na definição de indicadores e no acompanhamento desse planeamento. Através da sua utilização é possível verificar o cumprimento das metas e objetivos, colocando em prática estratégias através de planos de ação adequados.

A metodologia BSC foi inicialmente apresentada em 1990 pela empresa de consultoria KPMG que patrocinou um estudo do professor da *Havard Business School* - Robert Kaplan em colaboração com o presidente na *Renaissance Solutions* - David Norton.

Este estudo surgiu pela necessidade de acrescentar indicadores aos tradicionais indicadores de desempenho, utilizado pela maioria das organizações – sobretudo financeiros, tais como indicadores de vendas e de lucro. Assim sendo, para além da vertente financeira, surgem indicadores da perspetiva do cliente, dos processos internos e da perspetiva da aprendizagem e crescimento.

Segundo Kaplan & Norton (1997, pg.69) “as discussões em grupo levaram a ampliação de *scorecard* que se transformou no que chama de “*Balanced Scorecard*”. O nome refletia o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre as medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e de ocorrências, entre as perspetivas internas e externas de desempenho (...)”.

Inicialmente, o modelo era definido como um sistema de medição de desempenho mas com o passar dos anos e com o aperfeiçoamento do mesmo, este, foi considerado como um sistema de gestão estratégica. O BSC é considerado assim uma ferramenta bastante completa, no sentido que conjuga indicadores financeiros e não-financeiros, conjuga o lado interno da organização- vertente da aprendizagem, da inovação, da análise de processos, e o lado externo – envolvendo os clientes e acionistas. Para os autores, o BSC “traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizadas de acordo com 4 perspetivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento. O *scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas em toda a empresa, para alcançar as metas de longo prazo” (R. S. Kaplan & Norton, 1997,pg.66).

2.5.2 As 4 Perspetivas Estratégicas do BSC

De acordo com Kaplan & Norton (1997), as quatro perspetivas do BSC - Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento – fornecem um modelo mais ampliado, no sentido em que se decompõe a estratégia em metas, objetivos e indicadores que fornecem e possibilitam aos gestores um guia dos principais aspetos do negócio, como se pode observar na Figura 9.

Na **perspetiva financeira** o objetivo passa por definir certos indicadores financeiros, que normalmente estão associados à rentabilidade da empresa, tais como: resultado líquido, volume de negócios, (ROI), custo por unidade produzida, etc. Posteriormente, através da análise destes indicadores de desempenho

financeiro, perceber-se-á se a execução da estratégia implementada na empresa teve ou não o retorno e o sucesso esperado.

Já na **perspetiva dos clientes**, o pensamento passa por tentar aumentar a participação no mercado através da fidelização de clientes existentes e procurar atrair novos clientes. Nesta perspetiva, é avaliada a capacidade de gestão de clientes nos segmentos de mercado em que a empresa está inserida e os indicadores a utilizar poderão ser: grau de satisfação de clientes, quota de mercado da empresa, quota de mercado por segmento alvo, número de reclamações, etc.

A **perspetiva dos processos internos** engloba atividades realizadas pela organização que permitem a identificação dos clientes, da produção dos bens e serviços, do mercado, etc. As organizações deverão ser capazes de identificar quais os processos internos que permitem alcançar a excelência de forma a satisfazer os clientes e entregar produtos e serviços com maior qualidade. Alguns indicadores a utilizar serão, a capacidade de produção, número de não conformidades, tempo de produção, vendas de novos produtos relativamente ao número de vendas, etc.

Por fim, a **perspetiva de aprendizagem e crescimento** diz respeito à necessidade das organizações aperfeiçoarem a sua atuação, de forma a garantir a sua capacidade competitiva. Os indicadores a utilizar, por exemplo, serão entre outros o grau de satisfação dos colaboradores, a taxa de rotação do pessoal, o número de formações, etc.

O objetivo deste modelo passa por determinar de modo equilibrado as ligações de causa-efeito entre os diferentes indicadores de avaliação das empresas. Os indicadores, de forma a ser possível uma análise e um acompanhamento dos objetivos da empresa, deverão ser de são de 2 tipos:

- Indicadores de Resultados: identifica-se o que já ocorreu, os resultados obtidos. A partir destes constata-se se já se atingiu ou não a meta depois do projeto ter terminado;
- Indicadores de Tendências ou impulsionadores de desempenho: são indicadores de atuação, que medem a influência das metas estabelecidas, sendo responsáveis pelo desempenho futuro da empresa. Indicam o que tem que ser feito para que os resultados sejam alcançados determinando assim, como já mencionado, o desempenho futuro.

Ambos os indicadores poderão ser quantitativos (por exemplo: quantidade produzida, quantidade de defeitos) ou qualitativos (por exemplo: elevada/reduzida qualidade).

2.5.3 Mapas Estratégicos

De forma a implementar o modelo BSC enquanto sistema de gestão estratégica é necessário recorrer a quatro processos de gestão estratégica, defendem Kaplan & Norton (2007) no artigo *Using the Balanced Scorecard*.

Os mapas estratégicos do BSC servem como exemplo de planos de ação. Na realidade os planos de ação-definição, poderão ter mais ou menos perspetivas que o BSC (4 perspetivas). O modelo BSC serve como exemplo complementar, sendo visualmente fácil de entender visto que se obtém um mapa estratégico com apenas 4 perspetivas e a partir destas se pode acompanhar e controlar os planos de ação da organização.

Como se pode observar na Figura 9, os processos descrevem o caminho a percorrer, para posteriormente ser possível a criação de um mapa estratégico. Deste modo, é necessário:

-**Construir e clarificar a visão** da organização de forma a que esta seja compreendida e aceite por todos os trabalhadores, desde a base até ao topo;

-**Comunicar e articular** a estratégia adotada, de forma a que todos os departamentos estejam em sintonia com a mesma, de forma a articularem a estratégia com os objetivos de cada departamento e individualmente;

-**Planear** de forma a ajustar os recursos com a estratégia definida de forma a conseguir quantificar ao máximo os objetivos a cumprir e ir na direção da estratégia;

-**Feedback e Aprendizagem** representam a capacidade de aprender e, com isso, ser capaz de realizar revisões aos resultados obtidos com as estratégias definidas;

Desta forma, o modelo permite gerir a estratégia no longo prazo, bem como vários processos de gestão mencionados na Figura 6.

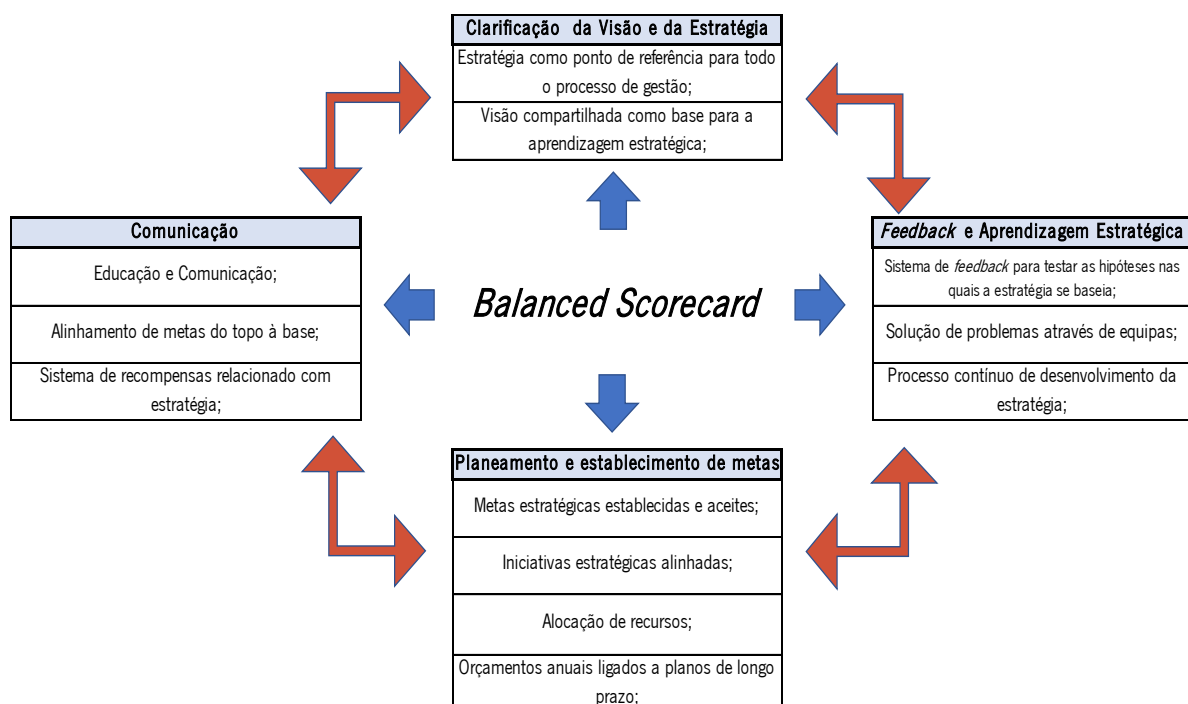


Figura 9 - BSC como estrutura para a ação estratégica (Fonte: Adaptado de (R. S. Kaplan & Norton, 2007))

Para além de definir os indicadores, o BSC ajuda na criação de um mapa estratégico onde se inserem as iniciativas estratégicas a serem desempenhadas pela empresa e onde se colocam os objetivos e metas da mesma. De uma forma geral, o Mapa Estratégico orienta quais as iniciativas/ações estratégicas que se deve desenvolver com o objetivo de atingir as metas que serão medidas pelos indicadores.

Tabela 6 - Mapa Estratégico baseado no BSC (Fonte: Elaboração Própria)

Objetivos	Metas	Indicadores	Iniciativas
Perspetiva Financeira: aumentar as vendas e diminuir os custos	Aumentar em X% as vendas e diminuir em Y% de algum tipo de custo	Indicadores demonstrativos financeiros	Negociar com os fornecedores ou com os clientes
Perspetiva do Cliente: ter um site mais atraente	Aumentar em X% as visualizações diárias no <i>site</i> da empresa	Contagem das visualizações;	Melhorar o <i>layout</i> do <i>site</i>
Perspetiva dos Processos Internos: ser o melhor a nível de atendimento	Diminuir as reclamações em X%	Análise estatística do livro de reclamações	Reformular o processo de atendimento através de formações
Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento: Inovar e melhorar a abordagem do atendimento	Substituir X% dos vendedores	Número de contratações e despedimentos	Processo de recrutamento

A título exemplificativo, a tabela acima representa como seria a construção de um Mapa Estratégico, utilizando as 4 perspetivas, tendo como referência o modelo BSC. Como se pode observar, para colocar em prática um planeamento estratégico de acordo com o BSC, é necessário criar um mapa onde a organização estabeleça os seus **objetivos** para cada perspetiva, tendo em conta a sua missão e visão organizacionais e, de seguida, torna-se necessário traçar as **metas** correspondentes a cada objetivo. Os **indicadores** serão utilizados para medir esses objetivos e, finalmente, define-se que ações (**iniciativas**) se deverão realizar para os concretizar.

Os mapas estratégicos apresentados pelo BSC, são um exemplo de **planos de ação** que servem para colocar em prática as estratégias.

Os **planos de ação** são o resultado do planeamento estratégico, uma vez que é um documento acessível que traduz os objetivos, metas, indicadores e ações estratégicas que foi definido durante o planeamento (Tan & Phatts, 2005).

Desta forma, um plano de ação resulta de ações para colocar em prática o planeamento estratégico. O BSC é uma ferramenta de suporte que atua em apenas 4 perspetivas, mas cabe aos gestores/planeadores definir as variáveis a utilizar.

Tabela 7 -Mapa Estratégico Baseado no BSC (Fonte: Adaptado de (R. Kaplan & Norton, 1992))

Perspetiva Financeira		Perspetiva do Cliente	
Objetivos	Medidas	Objetivos	Medidas
Sobreviver	Fluxo de Caixa	Novos Produtos	% de vendas dos novos produtos
Ter sucesso	Crescimento das vendas trimestrais e lucro operacional por divisões	Fornecedores favoritos	Compartilhamento de contas-chave nas compras
Prosperar	Maior participação de mercado e ROE	Parcerias com os clientes	Número de esforços de engenharia cooperativa
		Fornecedor Responsivo	Entrega no prazo (definido pelo cliente)

Perspetiva dos Processos Internos		Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento	
Objetivos	Medidas	Objetivos	Medidas
Capacidade Tecnológica	competição vs produção	Liderança a nível tecnológico	Desenvolvimento da próxima geração
Excelência na Fabricação	Custo Unitário de um ciclo de produção	Melhorar o processo produtivo	Tempo do processo até à maturidade
Produtividade no <i>Design</i>	Eficiência na Engenharia	Foco no Produto	% dos produtos que equivalem a 80% das vendas
Introdução de Novos Produtos	Introdução do Cronograma Real vs Plano	Foco no Mercado	Introdução de novos produtos vs Competição

Do observado constata-se que o planeamento estratégico com o BSC torna-se mais simples, uma vez que o processo permite evidenciar como é que a empresa poderá aprender – perspetiva de aprendizagem e crescimento, de modo a otimizar os seus processos internos – perspetiva dos processos internos, de forma a atender as necessidades dos clientes - perspetiva do cliente, para conseguir atingir as metas financeiras e satisfazer os acionistas - perspetiva financeira.

2.6 Modelo de Negócio – Canvas

O Canvas é um outro exemplo de uma ferramenta muito prática e simples, que poderá ser utilizada em qualquer organização, permitindo compreender melhor o modelo de negócio e ajudar na realização de uma análise estratégica.

Nesta secção será apresentado o modelo original do Canvas – *Business Model Canvas* relacionado com o modelo de negócio e será introduzido um Canvas complementar – o Análise Estratégica Canvas-relacionado com a estratégia da empresa.

Tal como no BSC, os Canvas ajudam e orientam o utilizador a sintetizar e organizar melhor as ideias no que concerne à estratégia da organização. A sua praticidade e simplicidade permitem que o modelo seja aplicado para auxiliar processos de reorientação estratégica, construção de novas empresas ou novos modelos de negócio ou ainda na renovação dos modelos de negócio já existentes (Hanshaw, Osterwalder, & Strategyzer AG, n.d.).

2.6.1 O Business Model Canvas

O *Business Model Canvas* é uma ferramenta que foi criada por Alexander Osterwalder para mudar a maneira como as pessoas projetam, testam e constroem estratégias e negócios (Jackson, Scott, & Schwagler, 2015).

É uma ferramenta de análise estratégica utilizada sobretudo para a conceção e desenvolvimento de novos negócios, em que a informação sobre o negócio insere-se numa só página dividida em 9 blocos que explicam o modelo de negócio da empresa. Os blocos são posicionados de tal forma que cada bloco é adjacente aos blocos que mais influencia e vice-versa (Jackson et al., 2015).

De acordo com vários autores, o BMC é uma ferramenta que descreve facilmente a relação que existe entre parceiros e clientes.(Umar, Sasongko, & Aguzman, 2018)

De facto, os principais conceitos deste modelo abrangem 4 domínios gerais, desde o produto (o valor que uma empresa oferece), a relação com o cliente (um ou vários segmentos de clientes), gestão da infraestrutura (a arquitetura da empresa e a sua rede de clientes) e os aspetos financeiros (fluxos de receita) (Fliegner, 2017).

Joyce & Paquin (2016) são da opinião que o BMC foi desenvolvido seguindo os métodos *design thinking* subjacentes ao desenvolvimento de modelos de negócios com o foco de fornecer uma representação visual mais acessível e de simples utilização.

O *Business Model Canvas* é usado para projetar, testar e construir novos modelos de negócios ou para documentar, discutir e gerir negócios os existentes (Hanshaw et al., n.d.).

Assim sendo, esta ferramenta é considerada uma das mais práticas e mais intuitivas em que a sua utilização pode ajudar os utilizadores a representar visualmente os elementos de um modelo de negócio e as potenciais interconexões e impactos na criação de valor (Jackson et al., 2015). Como se trata de uma ferramenta visual, o BMC pode facilitar a discussão, o debate e a exploração por partes dos utilizadores, permitindo que os mesmos o façam de forma mais organizada e sistematizada (Joyce & Paquin, 2016).

Na verdade, e como é mencionado na plataforma – *Strategyzer* - co-criada pelo autores do *Business Model Canvas* - esta ferramenta tem um enorme reconhecimento a nível global – os utilizadores deste modelo pertencem a uma ampla variedade de organizações líderes globais, que utilizam o mesmo para reorganizar a sua estratégia ou para a construção de novas empresas (Hanshaw et al., n.d.).

Desta forma, esta ferramenta que se exprime em forma de mapa, poster ou tela permite descrever a lógica de como uma organização cria e entrega valor. Os autores, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, explicam no seu livro, *Business Model Generation*, que o objetivo passa por esboçar ou criar novos modelos de negócio ou melhorar os negócios já existentes. O *Business Model Canvas* é uma ferramenta prática e versátil por permitir a visualização dos aspetos fundamentais de um modelo de negócio de uma empresa numa só página. Neste sentido, esta ferramenta divide-se em 9 blocos, tal como se pode verificar na Figura 10: proposta de valor (elemento central), segmento de clientes, canais, relacionamento com clientes, fontes de receitas, atividades-chave, recursos-chave, parceiros chave e custos. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

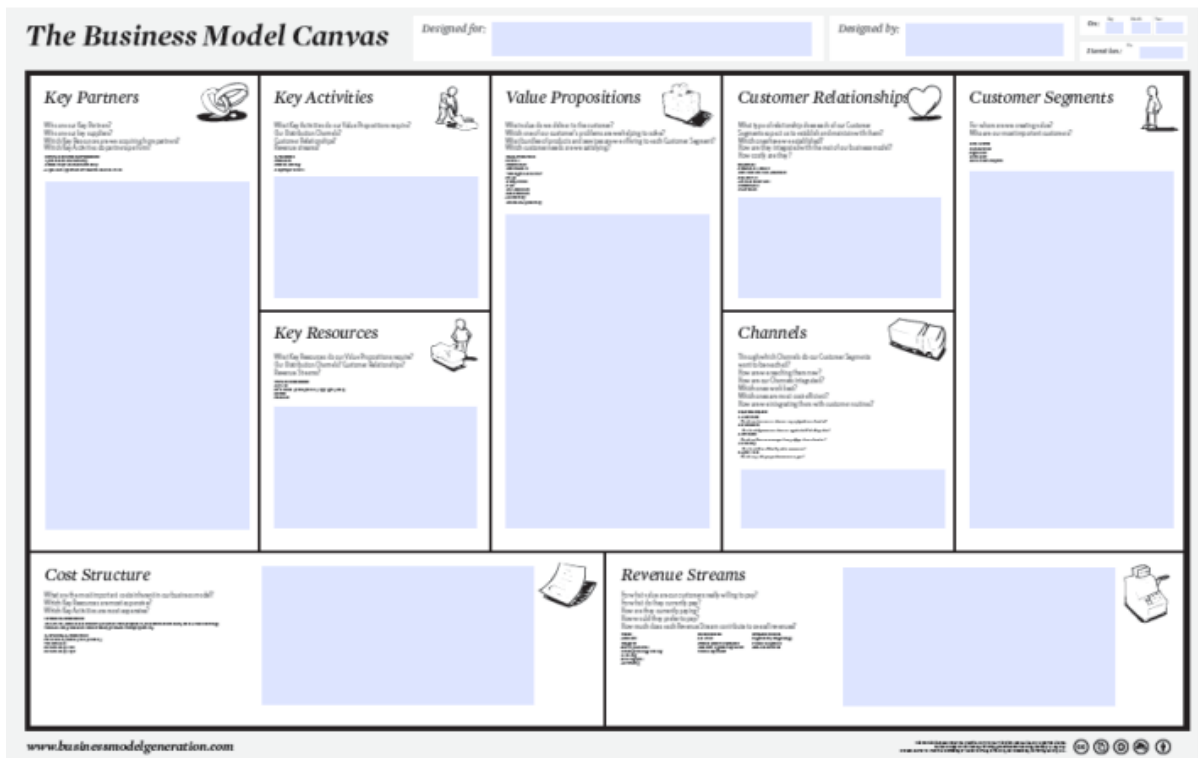


Figura 10 - Business Model Canvas (Fonte:(Osterwalder & Pigneur, 2010))

1. Proposta de Valor

Os blocos de construção da Proposta de Valor descrevem o conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento específico de clientes.

A Proposta de Valor é a razão pela qual os clientes recorrem a uma empresa em detrimento de outra. Resolve um problema do cliente ou satisfaz uma necessidade do cliente. Cada Proposta de Valor consiste num pacote selecionado de produtos e / ou serviços que atende aos requisitos de um segmento de clientes específico. Nesse sentido, a proposta de valor é uma agregação de benefícios que uma empresa oferece aos clientes. Esta pode ser inovadora ou semelhante ao que já existe no mercado (adição de novos atributos).

2. Segmento de Clientes

Em relação ao Segmento de Clientes, este define os clientes da empresa, agrupando-os de acordo com características e necessidades semelhantes.

3. Canais

O bloco dos canais descreve como a empresa comunica e distribui a sua proposta de valor aos seus segmentos de clientes. Os canais são considerados meios de distribuição da proposta de valor mas também meios de divulgação da mesma. A distribuição pode ser feita através da venda em loja física e venda online e a divulgação pode ser feita através das redes sociais, como *site* próprio, *Facebook*, etc.

4. Relacionamento com Clientes

No Relacionamento com Clientes, é trabalhada a relação que a empresa estabelece ou pretende estabelecer com cada segmento de clientes. Neste bloco são definidas estratégias que evitam que os clientes procurem os concorrentes da empresa, sendo fundamentais para a retenção dos mesmos.

5. Fontes de Receitas

As fontes de receita representam as fontes de rendimento que a organização obtém, nomeadamente, as fontes provenientes de cada segmento de clientes.

6. Atividades-Chave:

As atividades-chave são de extrema importância, pois são através destas que se coloca o modelo de negócio a funcionar. São as atividades essenciais para se que cumpra a missão da organização. Estas podem estar relacionadas com a produção, vendas, ações de marketing, etc.

7. Recursos-Chave:

Estes dizem respeito aos recursos indispensáveis para que as atividades funcionem. São os Recursos necessários para se conseguir criar e oferecer a Proposta de Valor. Estes podem ser físicos, financeiros, intelectuais e humanos. Podem ser da própria empresa ou subcontratados.

8. Parceiros-Chave:

Incluem a rede de fornecedores e parceiros principais que ajudam a empresa a criar valor. As empresas criam parceiros para otimizar o seu modelo de negócio, reduzir o risco ou adquirir recursos.

9. Estrutura de Custos:

A estrutura de Custos descreve todos os custos que ocorrem ao operar o modelo de negócio. Custos relacionados com a criação e entrega do valor, manter o relacionamento com os clientes e até mesmo para gerar receita.

2.6.2 A utilização do BMC

Nesta secção, são evidenciadas as razões que justificam a utilização desta ferramenta, quem são os principais utilizadores da mesma e quais os objetivos da sua aplicação.

De facto, como se pode observar na Figura 11, constata-se que das 1.500 pessoas que adotaram o Canvas inquiridas num estudo realizado na plataforma *Strategyzer*, 803 afirmaram que esta é uma ferramenta visual, 750 são da opinião que facilita as discussões em grupo, 198 constataram que é uma ferramenta acessível monetariamente, 719 declararam que possui uma *interface* de utilização muito prática e simples, 228 recomendaram a sua utilização e 667 comentaram que é uma ferramenta bastante intuitiva.

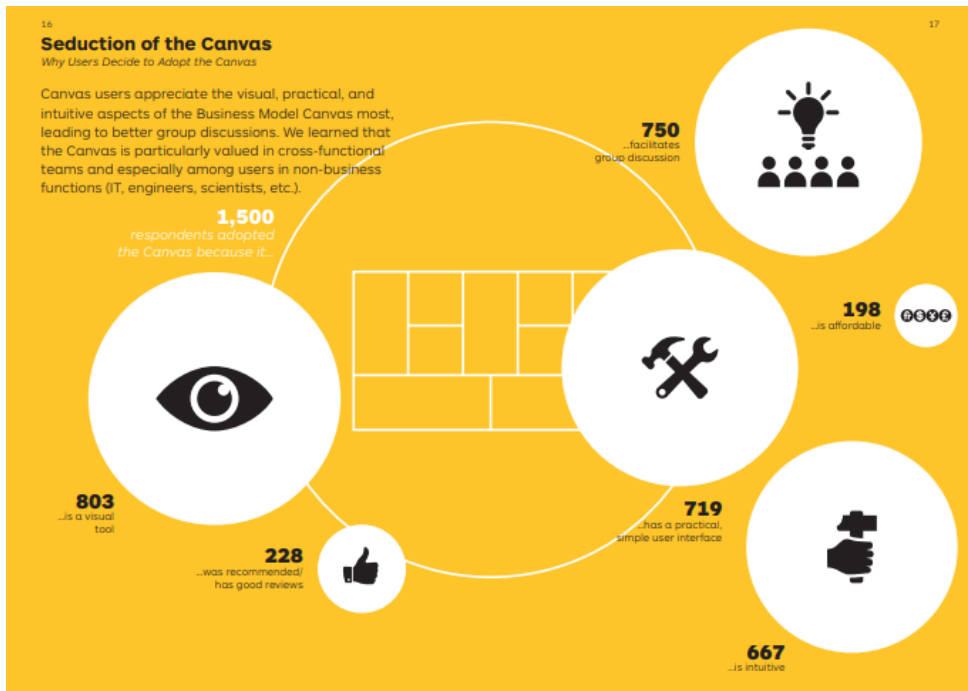


Figura 11 -Razões para utilizar o Canvas (Fonte: (<https://strategyzer.com/>))

Após evidenciadas as razões da utilização do Canvas, foi realizado um outro estudo que recaiu sobre a forma de como aplicar o Canvas. Na Figura 12, demonstram-se as suas múltiplas aplicações.

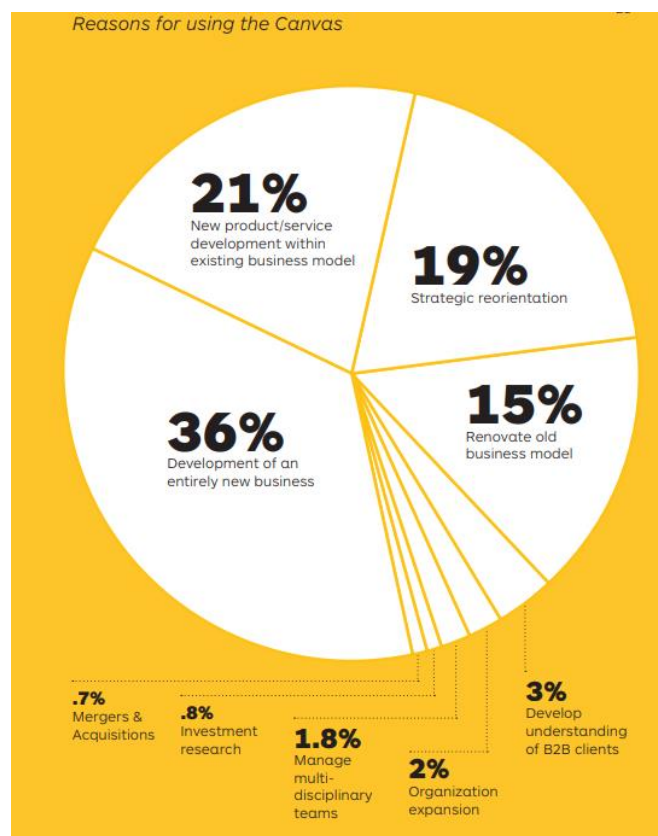


Figura 12 - Aplicabilidade do Canvas (Fonte: (<https://strategyzer.com/>))

Num estudo realizado e publicado em *strategyzer.com*, os utilizadores aplicam o Canvas em áreas muito diferentes das suas organizações. A maioria dos entrevistados aplicam o *Business Model Canvas* para desenvolver empresas inteiramente novas, lançar novos produtos e serviços, ou renovar o modelo de negócio existente e a sua estratégia.

Neste sentido, a Figura 12 demonstra o resultado da pesquisa onde se destacam algumas das formas mais comuns onde é aplicado o Canvas. Observa-se que 36% dos usuários utiliza o modelo para o desenvolvimento de um negócio completamente novo; 21% utiliza-o para o desenvolvimento de um novo produto/serviço; 19% para uma reorganização a nível estratégico; 15% renova um negócio antigo; sendo que o restante utiliza o modelo mais genericamente para estudar as possibilidades de expansão do negócio.

Daqui consta-se que o Canvas é uma ferramenta muito versátil e utilizada de diversas formas num negócio.

2.6.3 Análise Estratégica Canvas

No mesmo sentido do *Business Model Canvas*, surge igualmente um Canvas para a Análise Estratégica de uma empresa. Criado pelo Professor Doutor Paulo (Afonso, 2017), esta surge como uma ferramenta mais intuitiva e visual para suportar o processo de planeamento estratégico – i.e. para conduzir a análise estratégica e suportar a definição e a formulação da estratégia. Também auxilia na conceção de um plano estratégico e conseqüentemente implementação e monitorização do mesmo.

Tal como o BMC, o AEC segue uma estrutura de 9 blocos distribuídos numa única página, de forma a perceber rapidamente o ambiente em que a organização opera. Estes incluem: um bloco central - a missão da organização, uma análise interna e uma análise ao meio envolvente - externa.

Como se pode observar na Figura 13, o Canvas é organizado por um bloco central que é a missão (englobando a visão e valores), uma análise interna que envolve os blocos das vantagens competitivas, a estratégia da empresa e a cadeia de valor. Enquanto que a análise externa engloba uma análise aos fatores macro utilizando uma análise PEST, uma análise da indústria e por fim dos concorrentes. No **lado esquerdo** do AE Canvas obtém-se um resumo da análise interna que origina o bloco das forças e fraquezas e do **lado direito**, obtém-se o resumo da análise externa que gera o bloco das oportunidades e ameaças (i.e., análise *SWOT*).



Figura 13 - Análise Estratégica Canvas (Fonte:(Afonso, 2017))

1. Missão

No AE Canvas, a **missão** da organização apresenta-se no bloco central o qual inclui a visão e os valores do negócio. A missão define o propósito central da organização, representa o objetivo principal e maior da empresa, a razão da sua existência, o porquê e o propósito da sua existência. Deste modo, deve ser clara e concisa sendo facilmente perceptível e comunicável. A definição da missão deve dar resposta às perguntas: o quê, porquê e como. É neste bloco que se designa e explica o projeto/negócio da empresa. Já a **visão** é a forma como a organização se vê a ela própria e quer que os outros a vejam. A visão descreve quais as aspirações para o futuro, referindo-se aos objetivos mais de longo prazo e mais gerais. As visões com mais efeito são aquelas que criam inspiração e esta inspiração é normalmente querer mais, maior e melhor. Portanto, se as visões são para inspirar, elas têm que ser comunicadas e não raras vezes para muitas pessoas.

Os **valores** são princípios intemporais que guiam a organização e encontram-se espelhados nos comportamentos, constituindo o quadro de referência que deve orientar a atuação da organização. Fundamentam a orientação que a empresa deve tomar, enquadram as decisões a tomar, quais as competências a assegurar, etc (Oswald, Mossholder, & Harris, 1997).

Segue-se, do lado esquerdo do AE Canvas, a análise interna que engloba a cadeia de valor, as vantagens competitivas e a estratégia da organização. A análise Interna tem como objetivo compreender as capacidades da empresa e identificar as competências que a distinguem face à concorrência, compreender a cadeia de valor da empresa e reconhecer onde e como pode gerar valor para o cliente; identificar as atividades a desenvolver internamente e quais as que podem ser subcontratadas; identificar parcerias a estabelecer que complementam e potenciam as competências da empresa.

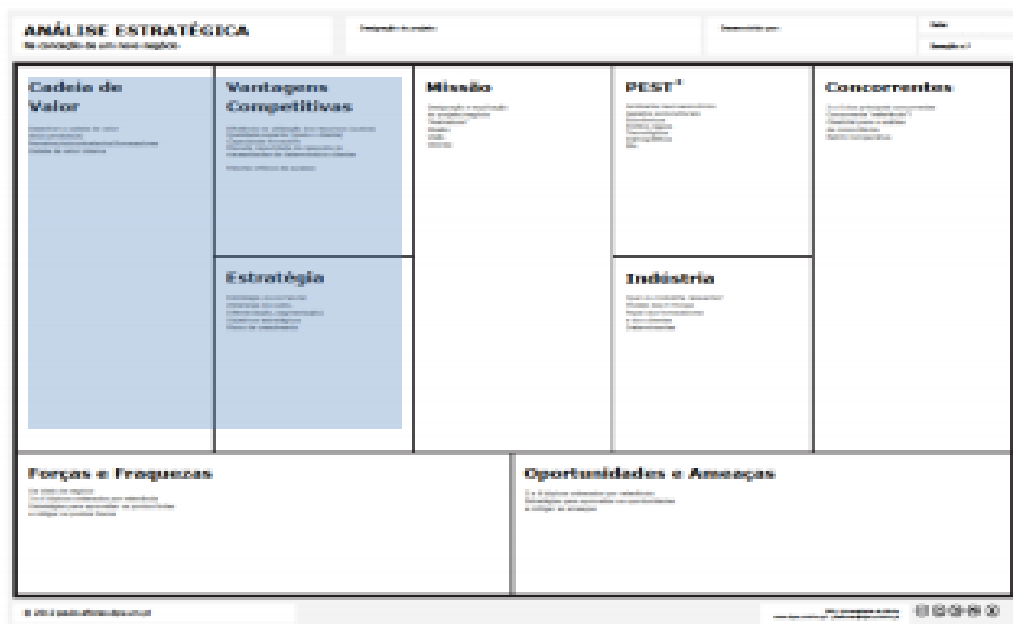


Figura 14 - Análise Interna do AE Canvas (Fonte:(Afonso, 2017))

2. Cadeia de Valor

O conceito de Cadeia de Valor foi introduzido por Michael Porter em 1985. Segundo o autor, a cadeia de valor representa o conjunto de atividades que acrescentam valor ao longo do processo produtivo.

A cadeia de valor engloba as atividades realizadas pela organização que determinam os custos e afetam os lucros da organização. Podem englobar atividades relacionadas com parceiros, subcontratados, fornecedores e as atividades da cadeia de valor interna.

As empresas tendem a concentrar-se nalgumas competências-chave e subcontratam diversas atividades (de menor valor acrescentado). Geralmente, as grandes empresas concentram-se nas atividades iniciais e finais da cadeia de valor (i.e. I&D e Comercialização), subcontratando as atividades intermédias.

Porter (1980) evidencia ainda que a cadeia de valor interna reparte-se por 2 grupos de atividades: atividades primárias e atividades de suporte ou secundárias que contribuem positiva ou negativamente para o valor acrescentado gerado na empresa.

- Atividades primárias: logística de compras, Operações, Logística de vendas, Marketing e Vendas, Serviço pós-vendas.

- Atividades de suporte: logística, I&D, gestão de RH, gestão das Infraestruturas.

3. Vantagens Competitivas

Segundo Porter, mencionado pelos autores Schneider, Carneiro, Serra, & Ferreira (2009), as vantagens competitivas surgem essencialmente do valor que uma empresa consegue criar para o seu cliente, sendo o motivo através do qual os clientes escolhem os produtos ou serviços dessa empresa em detrimento dos oferecidos pelos seus concorrentes, são as razões pelas quais o negócio irá funcionar. De facto, existem vantagens competitivas quando se evidencia uma melhor utilização dos recursos, quando existe elevada capacidade de resposta às necessidades do cliente, ou quando as empresas são inovadoras e de qualidade superior para os clientes. Estes são fatores críticos de sucesso para uma organização obter vantagens competitivas.

A identificação dos fatores críticos de sucesso torna-se, desta forma, fundamental num processo de planeamento estratégico pois irão ser estes que determinam o maior ou menor grau de cumprimento dos objetivos estabelecidos.

4. Estratégia

De acordo com Porter (1980), o objetivo de uma estratégia é dotar a empresa de uma posição favorável na indústria de modo que ela se possa defender melhor dos seus concorrentes. Este define estratégia como o meio utilizado pela empresa para atingir o seu objetivo: ser competitiva e criar valor destacando-se dos seus rivais. A estratégia traduz-se em objetivos estratégicos (de médio e longo prazo; intenções mais amplas, não específicas e sem data) e objetivos programáticos (de curto e médio prazo; quantificáveis) Como evidenciado no Capítulo 2, Porter sugere 3 estratégias concorrenciais genéricas que poderão servir de modelo aquando da definição das estratégias organizacionais:

- Liderança de custos – baseia-se na obtenção de custos mais baixos que a concorrência, utilizando a eficiência como fator fundamental;
- Diferenciação – baseia-se na obtenção de produtos de valor superior ao da concorrência, porque diferentes, e utiliza qualidade, inovação e intimidade com os clientes, ou uma combinação deles, como fatores fundamentais;
- Foco – baseia-se na seleção de um segmento limitado de clientes, que se consegue servir melhor que a concorrência, em diferenciação ou eficiência. É uma estratégia típica de pequenas empresas.

Segue-se do lado direito do AE Canvas, a análise externa, que implica identificar e compreender os elementos macroeconómicos mais relevantes para o sucesso do negócio. São apuradas as características e necessidades dos potenciais clientes, estuda-se a indústria, as capacidades e estratégias dos fornecedores e competidores, etc. - é através da análise da informação disponível (e.g. revistas, jornais, websites), da análise dos produtos dos concorrentes, da participação em feiras, da realização de estudos e questionários junto dos clientes, entre outros que se consegue apurar esses dados.

5. Análise PEST

Como foi visto no Capítulo 2, a análise PEST é uma análise que se realiza ao ambiente externo, com o intuito de analisar de uma forma geral os fatores ambientais externos que afetam e que têm importância para o negócio, desde fatores socioculturais, económicos, político-legais e tecnológicos.

6. Análise da Indústria

No sentido de analisar o posicionamento da empresa na indústria, sugere-se que se examine o conjunto de empresas que colocam no mercado os produtos e serviços que a organização em estudo oferece. Para tal, sugere-se a utilização do modelo das 5 forças de Porter, como explicado no capítulo 2.

7. Análise dos Concorrentes

O bloco análise dos concorrentes refere-se a uma análise da concorrência direta. É fundamental esta análise uma vez que para uma organização atingir o sucesso é preciso conhecer os seus concorrentes, só assim saberá como se tornar competitiva. É uma análise detalhada da concorrência, que compara a posição relativa da empresa face aos seus competidores a vários níveis. Sugere-se uma análise de *benchmarking*, que de acordo com a Comissão Europeia, é um processo que permite a comparação do desempenho das organizações que apresentam as estratégias mais bem sucedidas.

Estas duas vertentes do Canvas, análise interna e externa, resultam numa análise SWOT, isto é, após estudar o ambiente externo é possível inferir sobre possíveis ameaças e oportunidades, e consequentemente após uma análise interna da empresa consegue-se concluir sobre as atuais forças e fraquezas da empresa.

Como referido na secção 2.2, a análise SWOT é uma ferramenta que permite fazer um diagnóstico estratégico da empresa considerando o meio onde esta está inserida.

No AE Canvas, a análise SWOT resume os aspetos analisados anteriormente. Na perspetiva interna apresenta um conjunto de forças e fraquezas e do ponto de vista externo, expõe as ameaças e as oportunidades.

2.6.4 Metodologia para o preenchimento dos Canvas

Nesta secção sugerem-se estratégias para o preenchimento dos blocos do BMC e do AEC.

No **BMC**, o preenchimento dos blocos inicia-se pelo preenchimento da proposta de valor, i.e., qual é o produto/serviço que se oferece aos clientes. A partir daí, preenche-se o lado emocional do Canvas, que engloba a relação com os clientes, o segmento de clientes e os canais de distribuição. Depois preenche-se o lado racional, que dá resposta à pergunta: como se constrói a proposta de valor? Aqui estão englobados os blocos das principais parcerias, os recursos e atividades-chave. Por fim, estão os blocos que respondem à pergunta: Quanto é que eu tenho de gastar e de receber para fazer com que o negócio funcione. Os blocos a preencher são os blocos da estrutura de custos e das receitas. De uma forma geral, o Canvas está estruturado em 4 partes principais: a avaliação da proposta de valor, a avaliação da *interface* com os clientes, a avaliação da infraestrutura e a avaliação dos custos/rendimentos.

Relativamente ao preenchimento do **AEC**, o seu preenchimento poderá iniciar-se pela parte central do modelo: missão da organização. Posteriormente, poderá preencher-se o lado correspondente à análise externa – lado direito do modelo ou preencher o lado corresponde à análise interna – lado esquerdo.

Por fim, o resumo do lado esquerdo (análise interna) e do lado direito (análise externa) irão permitir preencher os últimos blocos, que são os blocos que se encontram no fim da folha do Canvas – Pontos Fortes e Fracos (resumo da análise interna) e Oportunidade e Ameaças (resumo da análise externa) que constituem a análise SWOT.

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo, encontra-se a fundamentação no que diz respeito à metodologia utilizada ao longo da investigação. A metodologia ajuda na explicação dos processos da investigação científica, sendo que a sua utilização e exigência está mais relacionada com a obtenção e produção de resultados ao invés de seguir apenas procedimentos rígidos, de descrição formal de técnicas e métodos (Bruyne, Herman, & Schouthe, 1977).

De facto, a aplicação de uma metodologia torna-se bastante útil e necessária, uma vez que se utilizam um conjunto de técnicas para facilitar a análise e recolha de dados. Através do seu uso, consegue-se alcançar as metas traçadas na investigação (Strauss & Corbin, 1998).

Neste projeto de investigação, para se conseguir atingir os objetivos propostos, bem como dar resposta às perguntas de investigação, o plano de investigação combinou as diversas naturezas de investigação:

- descritivas – retratam com rigor os acontecimentos ou situações. O objetivo passa por expor os factos de forma a poder-se justificar, analisar e comparar o propósito da investigação;
- explicativas – procuram estabelecer relações de causalidade entre variáveis. Esta natureza de investigação regista os factos, interpreta-os e analisa-os de forma a gerar/estruturar e definir diferentes hipóteses;
- exploratórias - pretendem explorar e descobrir o que está a acontecer, questionar o que já acontece e procuram avaliar as ocorrências com uma visão diferente (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2007).

3.1 Abordagem de Investigação

A abordagem desta investigação é de natureza **qualitativa**, uma vez que o foco do método de investigação científico é de carácter subjetivo do trabalho que se irá analisar. De facto, numa investigação qualitativa “a preocupação central não é a de saber se os resultados são suscetíveis de generalização, mas sim a de que outros contextos e sujeitos a eles podem ser generalizados” (Silva & Menezes, 2000).

Para Silva & Menezes (2000, p.20) “a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo inseparável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenómenos e atribuição de significados são básicos no processo qualitativo. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para a recolha de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. O processo e o seu significado são os focos principais de abordagem”.

Com esta filosofia e abordagem de investigação, faz sentido utilizar a abordagem **indutiva**, no sentido que os investigadores tendem a analisar a informação de uma “forma indutiva” e o objetivo não é procurar obter informação para verificar hipóteses. Para além disso, ao utilizar uma abordagem qualitativa adota-se com naturalidade uma abordagem indutiva, holística, naturalista e humanística. Ora nesta abordagem qualitativa e holística, “os investigadores têm em conta a “realidade global” sendo que os indivíduos, os grupos e as situações são vistos como um todo, sendo estudado o passado e o presente dos sujeitos de investigação” (Hermano & Ferreira, 2008, pg.128).

Também se pode designar a abordagem qualitativa como sendo uma abordagem naturalista, uma vez que “a fonte direta de dados são as situações consideradas “naturais”. Os investigadores interagem também com os sujeitos de forma natural. mas procuram minimizar ou controlar os efeitos que provocam nos sujeitos de investigação e tentam avaliá-los quando interpretam os dados que recolheram (Hermano & Ferreira, 2008, pg.128).

Finamente, esta abordagem tem uma componente humanística, no sentido de que quando os investigadores estudam os sujeitos de uma forma qualitativa, tentam conhecê-los como pessoas e experimentar o que eles experimentam na sua vida diária (não reduzem as palavras e atos a equações estatísticas) (Hermano & Ferreira, 2008, pg.128).

Este trabalho seguiu também a filosofia **interpretativista**, ou seja, compreende uma realidade subjetiva, sendo o resultado de diversas construções sociais. Uma vez que indivíduos, contexto e fenómenos sociais se influenciam mutuamente. Os autores Saunders, Lewis, & Thornhill (2009), afirmam que o foco desta filosofia é entender o mundo do ponto de vista dos “atores sociais” que o constroem e que geram ações suscetíveis a diferentes interpretações.

Neste sentido, a estratégia utilizada e considerada a mais apropriada no contexto desta investigação, foi a **Investigação-Ação**.

Esta estratégia “adota uma posição teórica segundo a qual a ação que visa mudar a situação é temporariamente suspensa até que seja encontrada uma compreensão mais profunda do problema prático”. Ou seja, a “investigação-ação não adota enunciados “formais” (leis causais ou correlações estatísticas) mas enunciados naturalistas (sucessão de acontecimentos ligados e recolocados num contexto de contingências mutuamente independentes)” (Ketele & Roegiers, 1993, pg.114).

Para além disso, “interpreta o que acontece a partir do ponto de vista dos atores na situação-problema. Baseia-se nas representações que os diversos atores têm da situação, nas intenções e nas finalidades, na escolha e na tomada de decisão, nos reconhecimentos de certas normas, princípios e valores que fundamentem as representações, as finalidades e as decisões” (Ketele & Roegiers, 1993, pg.114).

Desta forma, percebe-se que, nesta estratégia, procura-se unir a investigação à ação, ao desenvolver a compreensão e conhecimento como parte da prática. Esta investigação caracteriza-se ainda pelo poder interventivo na prática, de forma inovadora, e podendo prevenir mudanças.

No livro *Research Methods for Business Students*, os autores evidenciam quatro elementos importantes na investigação-ação. O primeiro enfatiza o objetivo da pesquisa em ação, ou seja, a pesquisa preocupa-se com a resolução de questões que se passam em ambientes organizacionais, tais como as mudanças na organização. O segundo, refere-se ao envolvimento de profissionais na pesquisa e, em particular, entre profissionais e pesquisadores, sejam eles académicos, outros profissionais ou consultores internos ou externos. Uma vez que, o resultado da pesquisa-ação do envolvimento com membros de uma organização sobre um assunto é de interesse genuíno para eles. Portanto, o pesquisador faz parte da organização dentro da qual a pesquisa e o processo de mudança estão a ocorrer. O terceiro aspeto da investigação-ação, evidencia que este é um processo de natureza interativa no diagnóstico, planeamento, ação e avaliação. A espiral da investigação-ação começa dentro de um contexto específico e com um propósito claro. O diagnóstico é a análise de agir e decidir sobre as ações a serem tomadas e avaliadas sendo um ciclo subsequente e, tendo em conta as avaliações anteriores, planeiam-se novas ações e volta-se a avaliar. Por fim, o tema final sugere que a investigação-ação deverá ter implicações além do projeto imediato (Saunders et al., 2009).

A fase seguinte desta investigação permite definir que tipo de abordagem irá dar resposta às perguntas de investigação.

O objetivo deste projeto passa por evidenciar que a maioria das empresas, principalmente as de menor dimensão, não realiza uma análise estratégica formal. Para colmatar este problema, sugere-se a utilização dos Canvas. Porém, o BMC é incompleto, uma vez que trata apenas do negócio (produto-negócio) tendo surgido a necessidade de complementá-lo com um modelo que abrange a estratégia da empresa – o AEC.

Assim, será desenvolvido um estudo descritivo, que consiste numa descrição rigorosa dos dados recolhidos. Os dados da empresa em estudo - Moda 21, serão recolhidos e tratados de forma rigorosa para uma posterior análise (Hermano & Ferreira, 2008).

3.2 Técnicas Utilizadas na Recolha da Informação

Segundo Sarmiento (2013,pg.27), “para que a informação recolhida (...) seja fiável e os resultados da investigação sejam válidos, os instrumentos e métodos científicos utilizados devem ser apropriados”. Assim sendo, as técnicas a utilizar neste estudo são de análise documental, ou seja, “é produzida pelo

investigador relativamente a fontes primárias, fontes secundárias e fontes bibliográficas que podem ser contemporâneas ou retrospectivas”.

A pesquisa documental “tem como objeto a literatura científica relativa ao objeto em estudo e cuja finalidade é a exploração da literatura em vista da elaboração de uma problemática teórica” (Ketele & Roegiers, 1993,pg.38).

Desta forma, a informação recolhida foi obtida através de documentos fornecidos pela própria empresa em estudo, particularmente processos de candidatura bastante úteis e com bastante informação acerca da estratégia da organização.

Para além disso, foi realizada um grupo de foco, na própria empresa, que incluiu a participação do diretor financeiro, do diretor de produção e do administrador. A utilização do *focus groups* ou grupos de discussão “é um método de investigação social já consolidado, que assume a forma de uma discussão estruturada que envolve a partilha progressiva e a clarificação dos pontos de vista e ideias dos participantes. Usado inicialmente em estudos de mercado, é agora extensamente aplicado a uma variedade de contextos de aplicação e de investigação académica com vista à produção de informação e de conhecimento. A técnica tem particular interesse na análise de temas ou domínios que levantam opiniões divergentes ou que envolvem questões complexas que precisam de ser exploradas em maior detalhe” (QREN, 2009).

O objetivo da utilização desta técnica de recolha de informação, passa por “revelar as perceções e os pontos de vista dos participantes sobre tópicos e questões relevantes para a avaliação. Estes podem estar relacionados com a sua implementação, resultados ou impactos. Os participantes são incentivados a dar um novo rumo – muitas vezes, inesperado – à conversa, dando abertura a diferentes ângulos sobre os tópicos em avaliação, e a sondar níveis mais profundos” (QREN, 2009).

Na discussão de grupo, foram abordados alguns tópicos/perguntas pertinentes e de carácter aberto de forma a se poder discutir e obter o máximo de informação possível. Estas foram as questões: *qual a estratégia da empresa? Como analisam o mercado? Utilizam as redes sociais para se aproximarem dos clientes, ou que meios de comunicação utilizam?* A partir daqui gerou-se uma discussão em torno de vários temas, a partir da qual foi possível obter bastantes informações.

No caso desta investigação, optou-se pelo método presencial, informal e não estruturado através de um grupo de foco, realizado na empresa de estudo- Moda 21.

De forma a registar toda a informação obtida, através dos documentos fornecidos pela empresa, através do grupo de foco, até mesmo informação obtida através de telefonemas para esclarecimentos adicionais, para registar esta informação toda de forma organizada e sintetizada, foram utilizados o BMC e AEC.

3.3 Procedimentos e Ferramentas da Análise e Recolha de Dados

Na fase de análise e recolha de dados, seguiu-se uma visita guiada pelas instalações da empresa de forma a conhecer-se as suas características, estrutura e a dinâmica em que operava.

A primeira etapa desta dissertação, consiste numa análise de procedimentos a serem cumpridos ao longo do trabalho. A partir desse momento, procede-se à revisão da literatura e ao planeamento do trabalho.

No dia 3/05/2018 procedeu-se a uma visita e reunião na Moda 21, de forma a conhecer a empresa, alguns colaboradores e obter informação sobre a mesma. É nesta fase que se procedeu à recolha da informação de dados secundários, dados que a empresa forneceu e dados já existentes. Os documentos fornecidos pela Moda 21 foram nomeadamente processos de candidatura e o “livro” de apresentação da empresa. Para além disso, como já mencionado, realizou-se um grupo de foco em que se obteve informação mais detalhada.

Depois da recolha de informação, é realizada uma análise e interpretação dos dados, onde estes são colocados de forma organizada nos Canvas. A partir daqui, elaboraram-se os Canvas para preencher com os dados da empresa.

Após este preenchimento e tratamento da informação, seguiu-se a etapa seguinte. Nesta segunda fase, sugere-se uma implementação da estratégia formal da empresa desenvolvida a partir do AE Canvas através da utilização de mapas estratégicos, nomeadamente utilizando o modelo BSC.

No dia 7/06/2018 foi explicada e introduzida a metodologia proposta baseada nos canvas BCM e AEC. Por fim, no dia 6/09/2018 realizou-se a análise e discussão da implementação, através do *feedback* e testemunho do Administrador, Diretor de Produção e Diretor Financeiro, bem como da validação da nova ferramenta- AEC. Como já foi referido, ao longo do decorrer deste trabalho, como nem sempre era possível a realização de reuniões presenciais, houve a possibilidade de realizar chamadas telefónicas para esclarecimentos adicionais.

A recolha da informação utilizada, na análise documental e bibliográfica, decorreu entre os meses de Janeiro de 2018 a Julho de 2018, onde foram cumpridas todas as fases de trabalho previstas.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, é apresentada uma análise do caso e posterior discussão dos resultados obtidos.

Inicialmente é feita uma apresentação da empresa estudada - Moda 21 e de seguida realiza-se uma análise estratégica, uma formulação da estratégia e a implementação da mesma.

Por fim, obtém-se a discussão dos resultados.

4.1 Apresentação da Empresa

A Moda 21 Tinturaria e Acabamentos Têxteis, SA é uma empresa de referência no sector têxtil, especializada em serviços de tingimento e acabamentos. Mais recentemente iniciou uma atividade complementar de produção de energia.

Localiza-se no Norte de Portugal, mais especificamente em Braga, na zona industrial de Mire de Tibães. Esta é subcontratada pelas empresas de confeção e do *Cluster* da Moda para serviços de tinturaria e acabamentos, nas suas malhas em cru, para posterior confeção. Nesse sentido, é já uma empresa exportadora através das vendas ao exterior indiretas, uma vez que o seu serviço de tingimento é incorporado e revendido para o mercado externo através dos seus clientes exportadores.

Os seus clientes são sobretudo empresas de confeção que trabalham para grandes marcas internacionais, como: Inditex, Next, Benneton, Mango, Ralph Lauren, Kenzo, Miss Sixty, etc.

Constituída em 1999, como sociedade anónima, surgiu fruto da visão e determinação de um grupo de empresários têxteis que decidiram criar sinergias para enfrentar o mercado global, cada vez mais competitivo e exigente em termos de prazos e dimensão, com o objetivo de gerar, através de todas as empresas envolvidas no grupo, economias de escalas geradoras de mais-valias, flexibilidade e a melhor, e mais rápida resposta.

Com o passar dos anos, a Moda 21 conseguiu ultrapassar algumas fases mais difíceis e afirmar-se no mercado:

1999: Ano de constituição e forte investimento em infraestruturas e maquinaria;

2001: Início da atividade;

2002: Incêndio da nave produtiva, praticamente destruída, o que obrigou à paragem da empresa durante cerca de 6 meses, resultando em perdas de clientes, ainda numa fase de captação e afirmação no mercado, alterando todos os objetivos previstos;

2008: Início da atividade complementar de produção de energia elétrica de origem térmica e fotovoltaica, no seguimento da sua política ambiental e preocupações com sustentabilidade energética;

2016: Nova fase de evolução e crescimento- Projeto de investimento suportado pelo Portugal 2020 até à atualidade;

Missão, Visão e Valores

A empresa tem como principal objetivo a prestação de serviços de tingimento e acabamentos de malhas têxteis, conferindo-lhes propriedades de cor, toque, estabilidade dimensional e outros requisitos, sempre com a máxima eficácia, excelência e qualidade, procurando incessantemente as melhores soluções para os requisitos mais complexos e exigentes, contribuindo para o sucesso dos seus clientes, e conseqüentemente, para toda a produtividade do setor. Sendo que a sua missão é a: “prestação de serviços de tingimento e acabamentos de malhas têxteis com a máxima eficácia, excelência e qualidade, contribuindo para a satisfação dos clientes”(Moda 21, 2018).

A **visão** da empresa passa por “melhorar continuamente a solução para os requisitos mais complexos e exigentes nas variáveis de cor, gramagem, torção, toque, *piling*, aspeto e estabilidade dimensional, garantindo a máxima satisfação do cliente, procurando sempre responder e acompanhar as expectativas dos mesmos, tendo por base sempre assente numa política ambiental e ecológica, de respeito pelo indivíduo, sociedade e meio ambiente.” (Moda 21, 2018).

Por último a empresa preza os seus **valores**, os princípios pelos quais a organização se rege para cumprir a sua missão e atingir os objetivos da sua visão. Para a Moda 21, a filosofia na qual a organização se traduz diz respeito aos valores de confiança, ética, integridade e qualidade do serviço.

Sustentabilidade e Certificações

A Moda 21 é reconhecida pela sua especialização nos serviços de tingimento que oferece e pela elevada capacidade de produção. Está equipada com tecnologia destinada a conduzir processos complexos, que dominam as fibras mais nobres e os materiais mais delicados e sensíveis do segmento premium. Em termos de investimento, a empresa aposta constantemente no *upgrading* técnico e funcional dos equipamentos, de forma a estar permanentemente preparada para os desafios propostos pelos seus clientes, cada vez mais exigentes e globais.

Além disso, tem vindo a investir em soluções e técnicas mais ecológicas e sustentáveis. Assumiram desde logo a preocupação e compromisso máximo no controlo do impacto ambiental, tendo investido em maquinaria e produtos mais sustentáveis e possuindo as certificações necessárias para uma organização que aposta na consciência ambiental.

A título exemplificativo:

- Produção de energia elétrica de origem térmica (cogeração);
- Máquinas mais eficientes em termos de consumos;

- Estação de tratamentos de Águas Residuais (ETAR);
- Sistema de Recuperador de Calor;
- Parque de Resíduos;
- Painéis Fotovoltaicos;
- Certificações: Oeko-Tex, Inditex : CTW e GTW;

A empresa é certificada pela OEKO-TEX (rótulo de confiança nos têxteis) e pela Inditex - com o CTW (*Clear to Wear*) e GTW (*Green to Wear*), tendo consciência que importa superar constantemente a satisfação dos seus clientes e apostar permanentemente na melhoria contínua (Moda 21, 2018).

Como a maioria das empresas da indústria transformadora, a Moda 21 carece de um sistema formal de gestão estratégica (Azeitão & Roberto, 2009). Neste sentido, as fases seguintes deste trabalho, tiveram por objetivo sugerir uma metodologia para ajudar nesta problemática.

4.2 Análise Estratégica

Esta secção reflete o processo de análise estratégica através da descrição e análise da empresa e do seu ambiente, utilizando os dois modelos, i.e., o BMC e AEC.

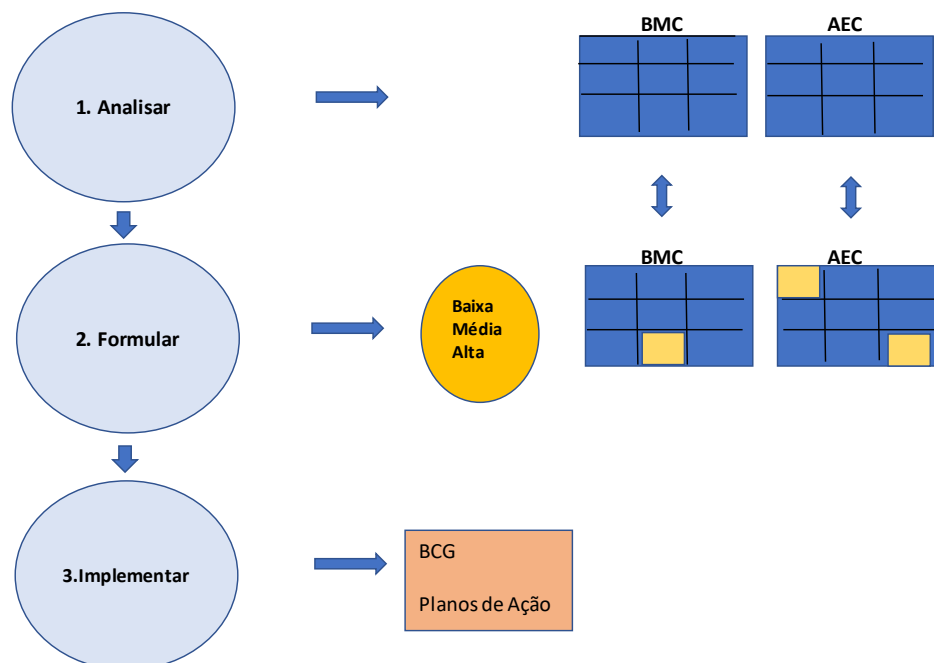


Figura 15 - Processo de Análise, Formulação e Implementação (Fonte:(Araújo, 2018))

A Figura 15, acima, resume o trabalho de campo realizado ao longo deste projeto. Como se verifica, inicialmente procedeu-se a uma **análise** detalhada interna e externa da empresa, em que se utilizaram os Canvas, tanto o BMC como o AEC para recolher e completar a informação do estado atual em que se encontrava a empresa. Segue abaixo essa análise.

De forma a estudar a empresa ao modelo de negócio e de mercado, a ferramenta utilizada foi o *Business Model Canvas* e Análise Estratégica Canvas. Esta ferramenta, como evidenciado anteriormente, permite, de uma forma concisa, resumida e eficaz, analisar a organização a um nível interno e externo. Permite identificar quais os seus pontos diferenciadores, bem como avaliar aspetos negativos que possam ser melhorados.

As Figuras 16 e 17 representam a análise feita à Moda 21 através do preenchimento dos Canvas- BMC e AEC respetivamente.

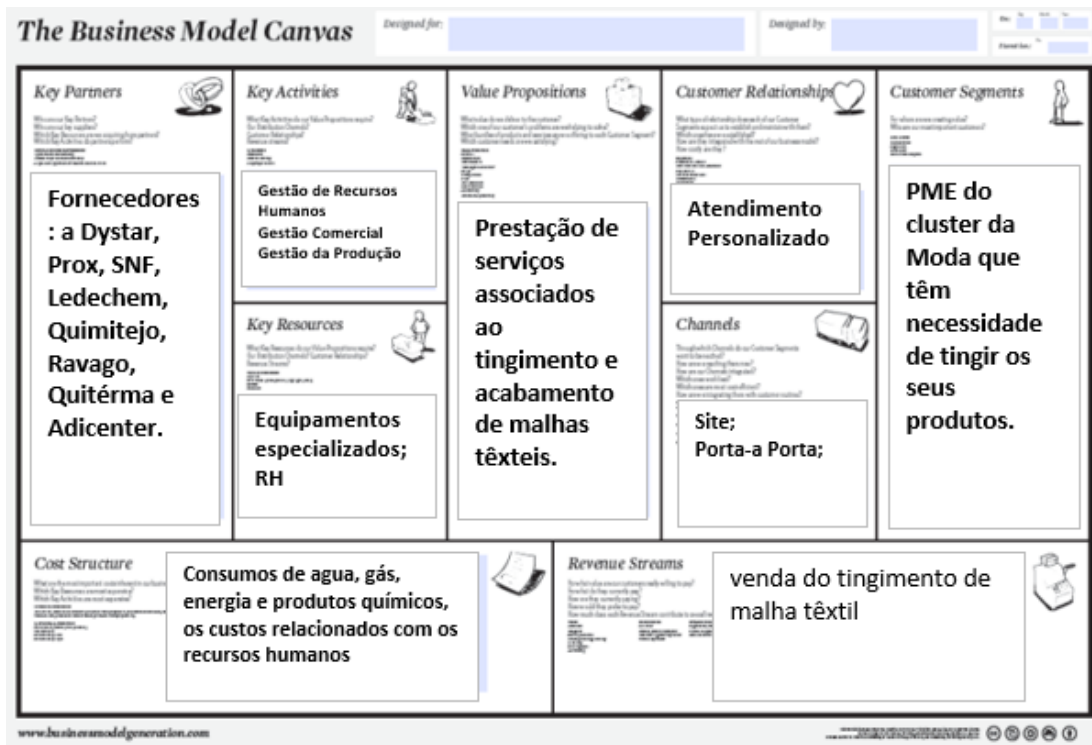


Figura 16 - BMC da Moda 21 (Fonte:(Araújo, 2018))

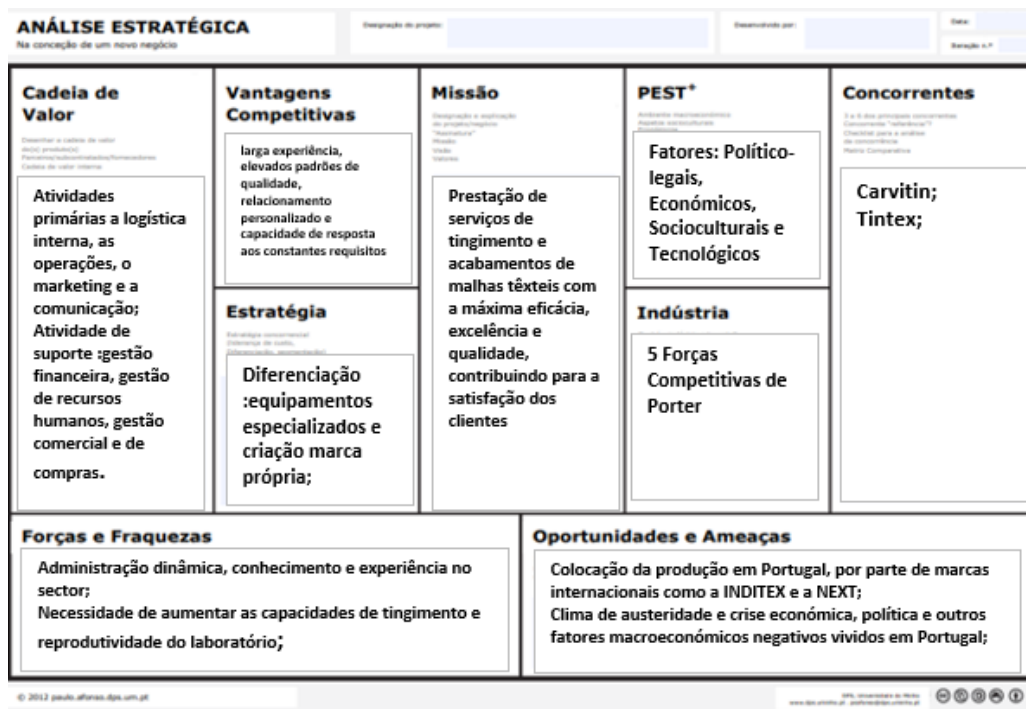


Figura 17 - AEC da Moda 21 (Fonte:(Araújo, 2018))

De forma a compreender mais detalhada e pormenorizadamente este processo, ver Apêndice 1 e 2, respetivamente.

4.3 Formulação da Estratégia

A partir daqui, e com base na informação recolhida sobre a situação atual da empresa, através do preenchimento dos Canvas BMC e AEC, procedeu-se à **formulação** da estratégia. A estratégia pela qual a empresa decidiu optar e praticar é a **diferenciação**. Esta estratégia, consistirá na aposta em inovação produtiva com introdução de novos mecanismos “tecnologicamente avançados e ecológicos” e na criação da marca própria. Isto é, para além de melhorarem o equipamento produtivo, pretendem aumentar o laboratório, introduzindo uma nova *box* para realizar testes de controlo e qualidade dentro da empresa. Querem ainda registar uma marca própria, de forma a aumentar o volume de negócios, competitividade e visibilidade global.

No caso da Moda 21, faz sentido apostar nesta estratégia diferenciadora a nível de inovação tecnológica, uma vez que, sendo uma indústria, com a introdução de processos tecnologicamente mais avançados, sustentáveis e eficientes, estará a reforçar o grau da especialização de equipamentos de maior tecnologia e torná-los-á mais flexíveis. Com isto será possível:

- Acompanhar as necessidades e exigência em termos de qualidade;
- Reforçar as capacidades produtivas e laboratoriais;

- Acompanhar as necessidades e exigências em termos de qualidade, certificações, excelência e confiança nos serviços.

Tudo isto, fará com que a empresa se distinga dos restantes na indústria, tanto pela imagem de inovação, sustentabilidade, qualidade, responsabilidade, versatilidade, rigor e enobrecimento das malhas.

Também faz sentido a criação da marca própria, na estratégia diferenciadora, uma vez que posicionar-se-á no mercado não só como prestador de serviços, mas como uma empresa capaz de desenvolver soluções com maior orientação para os mercados externos. Com a criação da marca própria, será possível criar um posicionamento diferenciado e valioso junto dos clientes, através da diversificação dos serviços, novos métodos organizacionais nas práticas de negócio e nova abordagem à imagem/promoção.

Como visto anteriormente, para uma formulação da estratégia, é necessário ter em conta a análise interna e externa realizada, neste caso informação obtida no preenchimento dos Canvas, e ter em atenção, qual a melhor estratégia a adotar. Posteriormente a essa etapa, é necessário de acordo com a informação obtida e com a estratégia escolhida, verificar se é necessário alterar/melhorar algumas abordagens, nomeadamente se é necessário alterar alguma informação recolhida e colocada nos blocos dos Canvas.

Para tal, vamos supor a utilização de três níveis possíveis de alteração: nível de alteração **baixo** (não é necessário alterar quase nenhum bloco do Canvas) que corresponde ao nível com **cor verde**; nível de alteração **médio** (é necessário rever alguns blocos de acordo com a estratégia escolhida) que corresponde à **cor amarela**; nível de alteração **alto** (é necessário rever a estratégia utilizada de acordo com a situação em que a empresa se encontra a nível interno e externo) que corresponde à **cor vermelha**. No caso da Moda 21, através da figura 18, observam-se as alterações aos blocos necessários para uma correta formulação da estratégia de acordo com o que foi analisado anteriormente nos Canvas.

No BMC da empresa, a alteração deverá ser feita nos blocos: canais, relacionamento com os clientes e atividades-chave. Na AEC o bloco a melhorar será da análise dos concorrentes.

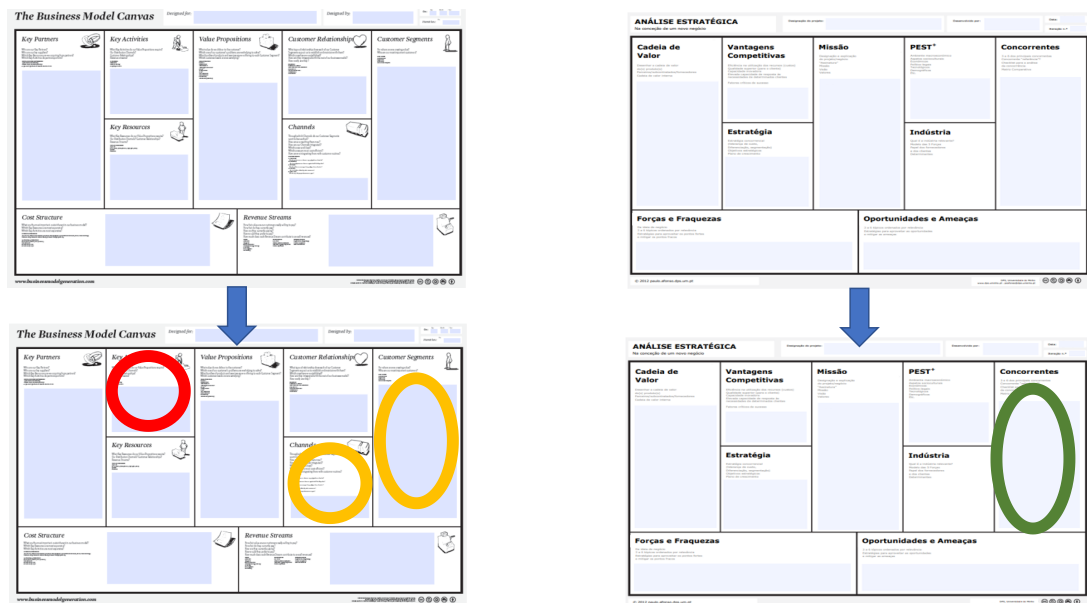


Figura 18 - Alteração dos Canvas - BMC e AEC (Fonte: (Araújo, 2018))

Relativamente ao **bloco dos Canais** da Moda 21, estes poderão sofrer uma alteração de **média** intensidade, pois de acordo com a estratégia de inovar tecnologicamente e apostar na marca própria, tornar-se-á necessário:

- melhorar a comunicação com o cliente;
- divulgar a marca e criar um logotipo para a empresa;
- melhorar a divulgação dos serviços.

Como tal, será indispensável um desenvolvimento profundo do site da empresa e a criação de uma *newsletter*.

O bloco do **Relacionamento com os Clientes** poderá sofrer uma alteração de intensidade **média**, uma vez que, ao aplicar a estratégia definida, inerentemente irá aumentar não só o número de clientes mas também, um dos desafios, será alcançar as grandes empresas. Para isso, é importante analisar este bloco.

O bloco das **Atividades-Chave** é um exemplo de uma possível alteração a um nível de intensidade **alto**, como se pode observar na Figura 18 o destaque a vermelho. Para além de todas as atividades realizadas pela Moda 21, considera-se fundamental, de acordo com a estratégia definida, a existência de um serviço de consultoria/aconselhamento de forma permitir criar relações mais fortes e duradouras com os clientes. Isto provocará grande alterações, pois será necessária subcontratar uma entidade para a realização desses serviços.

Por fim, o bloco da **Análise dos Concorrentes** sofrerá modificações de intensidade **baixa**. O posicionamento da empresa assenta numa identidade percebida como distinta em relação aos produtos /serviços de acordo com a estratégia adotada: introdução de novos equipamentos e funcionalidades. Assim sendo, com a oferta de novos e diferenciados serviços, a moda 21 deverá ter atenção e analisar os novos concorrentes.

Após definida e formulada a estratégia, segue-se a fase da implementação da mesma.

4.4 Implementação da Estratégia

Por fim, dá-se a fase da **implementação** da estratégia.

Como referido no Capítulo 2, sugere-se realizar essa implementação com base na ferramenta BSC, criar mapas estratégicos, uma vez que o utilizador poderá definir quais as variáveis a utilizar no seu planeamento estratégico. Pretende-se criar planos de ação através de mapas estratégicos, baseados no BSC, em que a empresa terá de definir objetivos, que métricas utilizar para atingir esses objetivos e, a partir destes e com base nos Canvas BMC e AEC, verificar se a estratégia definida estará a ser cumprida. Na monitorização, deverá averiguar-se se está a cumprir o que foi estabelecido. Essa verificação poderá ser feita de 6 em 6 meses e, de acordo com o cumprimento ou não cumprimento dos objetivos estabelecidos, deverá assinalar-se nos Canvas, a azul e vermelho, respetivamente se se atingiu o esperado ou não. Ao utilizar planos de ação, é uma forma de separar as etapas de execução de um determinado processo, fazendo com que se obtenha um conhecimento mais detalhado de todas as atividades exigidas para se atingir determinado objetivo.

Segue em baixo, uma demonstração de um plano de ação a cumprir pela Moda 21, através do mapa estratégico:

Tabela 8 - Mapa Estratégico da Moda 21 - Exemplo (Fonte: (Araújo, 2018))

Objetivos	Metas	Indicadores	Iniciativas
Perspetiva do Cliente: ter um site mais atraente;	Aumentar em X% as visualizações diárias;	Contagem das visualizações;	Melhorar o layout do site e criar uma <i>newsletter</i> ;

De acordo com a estratégia delineada, um dos objetivos seria melhorar o site e desenvolver uma *newsletter*. Dessa forma, foi criado um objetivo, uma meta a cumprir, que indicador utilizar na medição desse objetivo e que ações se deverão realizar para cumprir com o proposto. Será necessário atribuir

esta responsabilidade a alguma equipa e, passados 6 meses, a equipa responsável deverá verificar se foi cumprido ou não. Nessa fase, deverá ser indicado no Canvas, neste caso particular no BMC, pois o desenvolvimento do site representa um canal de comunicação, no bloco Canais, a cor azul caso se tenha cumprido o objetivo ou a cor vermelha caso contrário. A título exemplificativo:

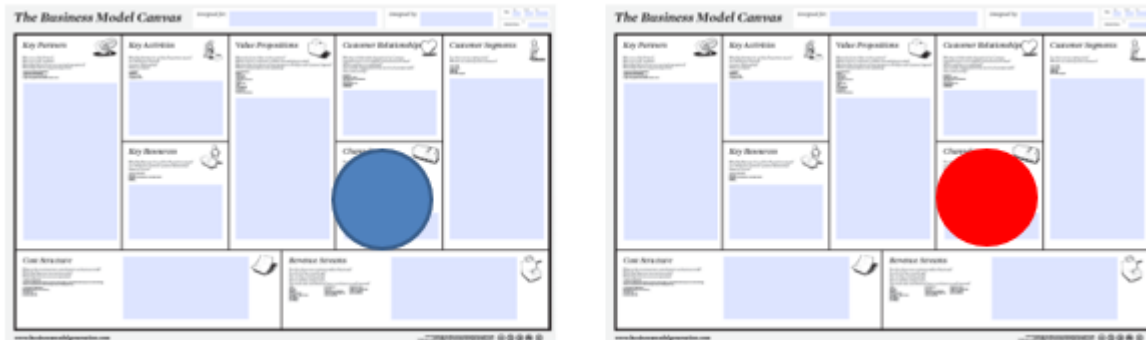


Figura 19 - Monitorização dos objetivos (Fonte: (Araújo, 2018))

Através dos Canvas, torna-se fácil, na fase de implementação e consequentemente monitorização, compreender se o processo de cumprimento da estratégia, por blocos, estará a ser bem sucedido ou não.

4.5 Discussão

Apresenta-se a discussão do trabalho realizado ao longo desta dissertação. A discussão é realizada com base na metodologia desenvolvida num processo de análise estratégica numa empresa, nomeadamente, numa indústria. Para além disso também se discute a comparação e utilidade da metodologia, através do testemunho e *feedback* de alguns membros da organização.

A maioria das empresas não possui um sistema formal de planeamento estratégico, por diversos fatores que, por sua vez, dificultam essa implementação.

Neste projeto de investigação desenvolveu-se uma metodologia de planeamento estratégico baseado nos Canvas-BMC e AEC. O BMC trata de aspetos relacionados com o negócio da organização enquanto que o AEC analisa, tanto internamente como externamente, a dinâmica organizacional. Desta forma, a metodologia englobou os dois Canvas e a mesma foi testada na empresa Moda 21 Acabamentos Têxteis, SA.

Uma vez que o planeamento estratégico engloba, de uma forma geral 3 fases principais: análise estratégica, formulação da estratégia e implementação, a metodologia proposta incide igualmente nestas 3 fases.

Deste modo, numa primeira fase, realizou-se uma reunião no dia 3/05/2018, com 3 colaboradores da empresa - Administrador, Diretor Financeiro e Diretor de Produção, de forma a obter informações relevantes sobre a empresa e o ambiente onde esta opera.

Para isso, e como mencionado no capítulo 3, foi feita uma visita às instalações da empresa para uma melhor compreensão do negócio, foram fornecidos documentos e realizou-se um *focus group*. Ora num grupo de foco, como enunciado no capítulo 3, o objetivo passa por “revelar as perceções e os pontos de vista dos participantes sobre tópicos e questões relevantes para a avaliação. Estes podem estar relacionados com a sua implementação, resultados ou impactos. Os participantes são incentivados a dar um novo rumo – muitas vezes, inesperado – à conversa, dando abertura a diferentes ângulos sobre os tópicos em avaliação, e a sondar níveis mais profundos” (QREN, 2009).

Neste sentido, foram lançadas algumas perguntas iniciais para se debater e obter o máximo de informação sobre a empresa e o ambiente que a envolve na perspetiva destes três funcionários.

As perguntas, mencionadas no capítulo 3, eram genéricas de modo a ser possível uma discussão e envolvimento por parte de todos os participantes, contextualizando os diferentes pontos de vista.

À medida que se ia abordando vários temas foi-se registando a informação.

Após o grupo de foco foi obtida informação através de documentos internos da empresa e sobre a indústria, nomeadamente processos de candidatura bastante úteis e com bastante informação acerca da estratégia da organização.

A partir da sessão do grupo de foco e da subsequente análise dos documentos, procedeu-se à produção dos Canvas BMC e AEC de forma a analisar a empresa e produzir um diagnóstico estratégico.

Na segunda etapa, realizou-se a formulação da estratégia. Esta estratégia foi devidamente suportada na análise estratégica realizada e na Visão da empresa para os próximos anos. Nesta etapa, utilizaram-se ambos os Canvas para, de acordo com a estratégia definida, compreender quais as mudanças a implementar e objetivos a atingir. Essa formulação implicou alterações nos blocos que caracterizam o BMC e o AEC caracterizadas como sendo de diferentes intensidades (i.e., reduzida, média e elevada). Sendo que essas alterações foram assinaladas com diferentes cores nos Canvas aproveitando as suas características de instrumento de gestão visual, de facto, permitindo a compreensão do que se precisa de fazer para atingir os objetivos pretendidos.

Posteriormente, e já com a formulação da estratégia realizada, foi sugerido à empresa manter a utilização dos Canvas para a aplicação do processo de implementação. Dado o horizonte temporal deste projeto de investigação, não foi possível o acompanhamento do processo de implementação em processos que exigem um horizonte temporal alargado. Contudo, foi possível constatar a utilização da metodologia

proposta em processos de cariz mais simples, como por exemplo reuniões de preparação da implementação da estratégia formulada.

Nesta terceira etapa, sugeriu-se a utilização dos Canvas com os mapas estratégicos do BSC como forma de integração com os planos de ações. Através destes planos, é possível compreender detalhadamente em que área se pretende atuar e quais os objetivos a alcançar. Sugeriu-se ainda a utilização dos Canvas para, numa fase posterior de implementação e controlo, conseguir identificar e visualizar se os objetivos estão a ser atingidos (sinalizando os diferentes componentes dos Canvas com diferentes cores ou de outro modo visualmente intuitivo. Deste modo, os Canvas podem servir para monitorizar e sobretudo divulgar de forma simples e esclarecedora a toda a organização a evolução do plano estratégico.

Finalmente, após a fase experimental de aplicação da metodologia na empresa, a qual incluiu a sessão de um grupo de foco, uma análise documental, o desenvolvimento e a demonstração dos Canvas, foi obtido *feedback* da empresa acerca da aplicação da metodologia proposta.

No dia 06/09/2018, realizou-se uma reunião na empresa Moda 21, para obtenção de feedback por parte dos 3 colaboradores contactados no início do processo - Administrador, Diretor Financeiro, Diretor da Produção, tendo-se utilizado o seguinte guião de questões: 1- *Quais as vantagens de utilizar os Canvas no processo de planeamento e gestão estratégica?* 2 -*Quais as principais limitações e problemas associados à metodologia proposta?* 3- *Quais as principais diferenças na utilização dos Canvas ao nível de cada uma das 3 etapas do planeamento estratégico (análise, formulação e implementação)?* 4 - *Sugestões, comentários ou questões adicionais.*

4.5.1 Vantagens de Utilizar os Canvas no Processo de Planeamento e Gestão Estratégica

O *feedback* do Administrador foi muito positivo. Salientaram-se duas ideias principais. Por um lado, as vantagens reconhecidas do Canvas enquanto ferramenta visual e de comunicação.

*Considero o Canvas uma **ferramenta bastante visual**, de **simples utilização**, de **fácil perceção** e acima de tudo, **não requiere muito tempo** para o utilizar. Isto é quando quero de um modo muito rápido e concreto ter uma visão completa de um dado negócio, (permite) **comunicar** (um determinado) assunto (negócio) em reunião...*

Administrador

Segundo o testemunho do Administrador acerca da ferramenta Canvas, constata-se, uma vez mais, que a utilização da mesma proporciona vantagens para os utilizadores. Nesse sentido destaca-se essencialmente o facto de ser uma ferramenta muito visual, prática e intuitiva, sendo que estas

características proporcionam uma melhor percepção tanto do negócio da empresa como da sua estratégia, de forma mais rápida e concisa.

Por outro lado, o Administrador considera os elementos do Canvas bastante adequados para comunicar uma estratégia.

...quando necessito de estruturar a ideia ou conjunto de ideias, coloco assim no quadro: as ações importantes a executar; os parceiros envolvidos; os recursos necessários; tanto humanos como materiais; os custos esperados; as estratégias de venda necessárias/canais de vendas (p.ex. diretas, site, revenda, franchise, etc.); a segmentação de mercado/clientes, as suas necessidades etc.; as vendas esperadas e lucros (por produto) e se for caso disso a muito esquecida responsabilidade ambiental e social.

Administrador

Analisando o feedback do Administrador, a utilização desta ferramenta, origina melhores discussões em grupo, nomeadamente em reuniões de trabalho. Através do seu *design*, os Canvas facilitam a compreensão mais rápida das ideias e permitem que estas sejam expostas de forma mais simples e coerente. Desta forma, o testemunho do administrador valida as ferramentas propostas.

Também o Diretor Financeiro apontou inúmeras vantagens dos Canvas- AEC e BMC. Destacou a facilidade de utilização acompanhada por um processo menos burocrático e por isso menos demorado.

*É um método **visual, facilmente interpretável e percetível**, muito **menos burocrático** que outros métodos, sendo necessário um volume bastante reduzido de documentação, logo muito mais **intuitivo**, permanecendo “vivo” na cabeça dos envolvidos e não no papel, permitindo a **participação de todos** os stakeholders, tendo levado a reuniões e discussões bastante proactivas e positivas. Como tal verificamos uma **redução de tempo** e recursos necessários, levando a uma comunicação muito mais direta e pratica entre as partes envolvidas.*

Diretor Financeiro

A partir desta observação, verifica-se que o facto de ser um processo menos burocrático, que não necessita de tanta documentação, torna-se num processo mais simples e mais agradável para todos os envolvidos (permitindo a participação de todos os *stakeholders*).

O Diretor de Produção é da mesma opinião. Considera os Canvas uma ferramenta de fácil aplicabilidade que poderá ser utilizada por todos os colaboradores.

*As principais contribuições quando se utiliza esta ferramenta está na **linguagem simples e universal** que a mesma proporciona. Todos os colaboradores, em especial as equipas de produção, sabem efetivamente qual a estratégia da empresa e compreendem melhor quais os objetivos esperados. Por ser uma ferramenta **visual muito prática** os brainstormings realizados nas equipas de produção, como em reuniões com os diretores dos diferentes departamentos tornam-se mais interessantes, uma vez que as ideias que vão surgindo de acordo com a estratégia adotada e são e estão mais claras. Isto proporciona um melhor trabalho de equipa em todos os departamentos e uma **comunicação mais universal**, no sentido que toda a gente tem conhecimento e percebe os assuntos a tratar através da fixação e aplicação dos Canvas.*

Diretor de Produção

Evidenciando a opinião do Diretor de Produção, apura-se que a implementação dos Canvas poderá ser feita em diferentes tipos de ambiente com colaboradores de diferentes departamentos. O Diretor de Produção declara ainda que é uma ferramenta muito visual e prática e por isso mesmo compreendida por diferentes funcionários em diversos contextos de trabalho.

4.5.2 Limitações na Utilização dos Canvas no Processo de Planeamento Estratégico

Por outro lado, o Administrador apontou uma pequena limitação do Canvas relacionado com o nível de controlo após a implementação.

O canvas é muito útil no planeamento e sobretudo na comunicação de um “negócio”, sendo contudo limitado, no controlo, gestão e acompanhamento desse “negócio”. É por isso necessário fazer-se acompanhar da ferramenta BSC.

Administrador

Considera que para um controlo específico do negócio e da estratégia é necessário um modelo complementar, como o BSC. No entanto, constata-se que para a fase de um planeamento é considerada uma ferramenta bastante útil.

O Diretor Financeiro também apontou o que considera, na ótica dele, uma limitação. Limitação esta, específica, relacionada com a área Financeira.

Por vezes a documentação torna –se escassa, na minha área em particular, quando se trata da análise de riscos, esta pode-se tornar superficial. É necessário acompanhar esta ferramenta – BMC e AEC com outras. Talvez em determinadas situações específicas, pode-se considerar uma metodologia demasiadamente simplista e sucinta. No entanto, a sugestão

da utilização da ferramenta BSC juntamente com esta torna-se muito interessante, principalmente numa área específica como a financeira.

Diretor Financeiro

De acordo com o *feedback*, considera que, pelo facto dos Canvas serem uma metodologia bastante simples, poderá haver alguma informação muito específica que não seja evidenciada no processo. A título exemplificativo, considera que para a gestão de riscos, em particular, é necessário a utilização de outras ferramentas. No entanto, na minha opinião é de evidenciar que, por exemplo, no bloco de forças e fraquezas o elemento de um gestor de riscos eficiente poderá ser um recurso vantajoso e por isso uma força para a organização. Apesar de utilizar ferramentas e técnicas específicas para essa gestão de riscos, ao utilizar-se os Canvas, terá sido facilmente identificável que esse elemento seria um fator de força para a organização. Então tanto o Canvas como programas específicos poderão ser utilizados em conjunto para uma melhor e mais eficiente gestão.)

Também no *feedback* do Diretor de Produção foi evidenciada uma pequena sugestão para uma limitação.

Na minha ótica a única limitação, dentro do meu departamento é o facto de ser numa folha. Em vez disso poderia ser realizado num placard próprio em que se pudesse escrever a marcador e ter um apagador próprio. Na produção seria mais fácil, pois acontecem imprevistos e em vez de se "gastar" outra folha, seria interessante ter um placard ou dois onde fosse possível apagar e alterar diretamente no bloco de acordo com a estratégia adotada.

Diretor de Produção

O DP considera que o facto da ferramenta Canvas ser apresentada em formato de folha (papel) poderá tornar-se mais facilmente danificada. Desta forma, sugere uma alteração do material. Em vez de ser em formato de papel poderá ser em formato de um quadro.

4.5.3 Utilização dos Canvas ao Nível de cada uma das 3 Etapas do Planeamento Estratégico

O parecer do Diretor Financeiro foi muito interessante. Considerou que o Canvas a nível visual tem um impacto maior na fase de implementação e controlo.

Considero ser uma ferramenta bastante útil em todas as fases. Talvez na última (implementação) terá um impacto visual mais forte quando se concretiza um objetivo ou não.

Diretor Financeiro

Na fase de implementação, são assinalados, nos blocos dos Canvas, as cores azul e vermelho caso se tenha cumprido ou não os objetivos, respetivamente. Desta forma, visualmente terá um impacto maior aquando da concretização ou não dos objetivos propostos a atingir.

O Diretor de Produção assinalou que a única diferença da ferramenta dos Canvas, no processo de planeamento estratégico, é na terceira fase- implementação, em que é sugerida a utilização da ferramenta BSC como um complemento.

Considero que a única diferença notória é na terceira etapa de implementação e controlo, uma vez que é essencial a associação de outra ferramenta como explicado com o BSC. Nas etapas um e dois considero que funciona perfeitamente a utilização apenas dos dois Canvas BMC e AEC. Sendo uma ferramenta muito prática e de fácil utilidade qualquer colaborador a percebe e sente-se integrado no processo de gestão. É muito interessante o sentimento de integração que a ferramenta proporciona a todos os funcionários da empresa, uma vez que todos têm acesso à mesma (afixada) e todos a compreendem.

Diretor de Produção

Dado que na terceira fase de um processo de planeamento- implementação, é necessário haver um plano de ação, foi sugerido o BSC. No BSC, como já mencionado, elaboram-se mapas estratégicos onde estão definidos os objetivos, as estratégias e que indicadores utilizar de forma a atingir o pretendido. Juntamente com os Canvas, no final do processo, verificar-se-á se os objetivos foram atingidos ou não, e assinalar-se-á no Canvas (papel ou quadro).

O facto de os Canvas serem afixados torna o processo conhecido por todos os colaboradores fazendo com que haja um maior sentimento de integração e uma melhor comunicação entre todos.

4.5.4 Oportunidades e Sugestões de Melhoria

O feedback do Administrador relativamente a sugestões de melhorias foi bastante interessante. A sugestão foi de interagir automaticamente a ferramenta dos Canvas juntamente com o BSC.

Como melhoria, se é que já não existe, acho que essa ferramenta pode ser um módulo de um pacote de ferramentas de gestão e pode completar-se e interagir com o BSC de modo automático em vez de manualmente.

Administrador

Os Canvas são uma ferramenta bastante flexível e por isso, é possível alterar o conteúdo de certos blocos ao longo tempo. O mesmo acontece com o BSC, é possível redefinir os objetivos, os indicadores, as metas, etc.

Desta forma e uma vez que o processo de planeamento poderá sofrer alterações nas suas 3 fases, seria interessante pensar num processo automático que englobe e interligue os Canvas com o BSC.

Para o Diretor Financeiro, uma sugestão de melhoria será a fusão entre os Canvas e um plano de negócios.

Tentar uma fusão entre os Canvas e um Plano de Negócios. Aproveitar aspetos positivos dos dois modelos e fundi-lo num só. Por vezes os Canvas podem-se tornar simplistas de mais, levando a ocultar/negligenciar determinado tipos de variáveis que podem influenciar em específico o modelo de negócio.

Diretor Financeiro

Em termos teóricos um plano de negócios é muito semelhante com o Canvas, nomeadamente o BMC. Tanto num plano de negócios como nos Canvas, é realizada uma análise da empresa, incluindo principais clientes, fornecedores, recursos, atividades-chave etc. Para além disso, no AEC, é realizada uma análise do mercado, é feito um planeamento estratégico e neste trabalho, são sugeridas ferramentas para essa análise. Talvez um plano de negócios seja mais detalhado, menos visual, mais burocrático e por isso mais demorado. No entanto, uma fusão poderia ser um trabalho futuro interessante.

Através do *feedback* dos colaboradores da empresa, foi possível apurar que a perceção, compreensão e utilização da metodologia proposta foi bastante positiva. Tanto o Administrador como o Diretor de Produção e o Diretor Financeiro têm a mesma perspetiva da metodologia proposta baseada nos Canvas BMC e AEC apesar de aplicada em contextos de trabalho diferentes.

Os colaboradores consideram de uma forma geral que o Canvas é ferramenta bastante **flexível**, que se pode alterar e adaptar com o passar do tempo e pode ser aplicada em todos os departamentos da empresa. Para além disso, é de entendimento **universal**, todos os colaboradores compreendem a sua utilização por ser uma ferramenta muito **visual e simples**. Isto proporciona uma melhor comunicação entre os departamentos, entre os colaboradores e na exposição de ideias.

Por fim, realçam que o facto de ser **menos burocrático** é um aspecto muito positivo uma vez que tornam as ações e o processo análise estratégica mais rápido.

5. CONCLUSÃO

Neste capítulo são evidenciadas as considerações finais do trabalho desenvolvido bem como limitações e oportunidades para trabalho futuro.

5.1 Principais Conclusões e Contribuições

O trabalho desenvolvido baseou-se numa análise de uma empresa da indústria transformadora, a qual, como a maioria das empresas, não possui um sistema de análise estratégica formalmente estruturado e implementado. Neste contexto, poderão os Canvas enquanto ferramentas de análise estratégica contribuir positivamente para este processo? De que forma poderão ser utilizados? Que limitações apresentam e quais as principais oportunidades e benefícios da sua aplicação?

Deste modo, a abordagem utilizada implicou uma vertente prática e uma dimensão teórica. A vertente prática consistiu na aplicação dos Canvas - BMC e AEC, enquanto ferramentas de suporte ao processo de planeamento estratégico na empresa Moda 21.

Para além do âmbito prático, este trabalho reuniu perspetivas de diferentes autores relativamente a temas relacionados com o tópico em análise, desde a análise estratégica, estratégia, planeamento estratégico, ferramentas de apoio à análise estratégica, implementação da estratégia, uma ferramenta já conhecida – *Business Model Canvas* (BMC) e um modelo novo – o Análise Estratégica Canvas (AEC). O *Balanced Scorecard* (BSC), através da criação de mapas estratégicos, complementa os modelos anteriores. Na metodologia proposta assente nos Canvas procede-se inicialmente a uma análise da situação atual da empresa em que se utilizaram os blocos dos Canvas para identificar e sintetizar de forma, visual e prática, a informação recolhida. Posteriormente, realiza-se uma formulação da estratégia, e nesta fase poderão surgir alterações nos Canvas, de acordo com o que a empresa pretende atingir, i.e. visão, estratégia e objetivos. Por fim, na fase de implementação sugere-se utilizar os mapas estratégicos sugeridos no BSC, para traduzir a estratégia definida na fase de formulação em objetivos e métricas a cumprir.

O trabalho de campo desenvolvido indicia uma enorme falta de organização e implementação formal de um sistema de análise estratégica.

Porém, os resultados e o feedback obtidos evidenciam que, uma vez demonstrada e explicada, os Canvas e em particular a “nova” ferramenta (AEC), podem ser bastante úteis no processo de “transformação” da organização, sobretudo atendendo à sua considerável versatilidade e fácil aplicabilidade.

Através da aplicação e explicação detalhada da metodologia proposta baseada no BMC e AEC, foi possível visualizar e perceber, de uma forma mais rápida e menos burocrática, qual o modelo de negócio da empresa e qual a melhor estratégia a adotar. Com a adoção desta ferramenta, a empresa conseguiu perceber claramente quais as suas vantagens competitivas e, através destas, qual seria a melhor abordagem (estratégia) a adotar para atuar no mercado.

O *feedback* por parte dos colaboradores da empresa- Administrador, Diretor Financeiro e Diretor de Produção, evidenciam que através da aplicação do BMC em particular do AEC, são ferramentas muito peculiares, por serem muito úteis e de fácil aplicação, principalmente para empresas que não possuam qualquer tipo de análise e planeamento estratégico formalmente implementado.

A metodologia apresentada, inclui a utilização da ferramenta Canvas, que, por si só, engloba outras ferramentas de gestão estratégica tanto na definição do modelo de negócio, como na análise do ambiente. Ainda é sugerida a utilização do BSC como complemento na terceira fase do processo de planeamento- Implementação. Ora, o facto de reunir mais do que uma ferramenta e de todas estarem interligadas e se complementarem entre si torna, esta metodologia, bastante completa e com uma base sólida bem sustentada para a concretização de uma análise estratégica fidedigna de qualquer organização.

Em suma, e de acordo com o *feedback* da organização estudada, é possível concluir que esta ferramenta poderá e deverá ser aplicada em diferentes áreas da organização. É uma ferramenta bastante intuitiva e de fácil perceção e aplicação global, uma vez que é de fácil entendimento por parte de todos os funcionários da organização. O facto de ser metodologia muito útil e dinâmica, permite pensar e organizar melhor as ideias não exigindo tanto trabalho e tempo como um plano de negócios. A sua praticidade permite aceder em tempo útil e rápido às informações, evitando burocracias e aumentando a rapidez na tomada de decisão.

5.2 Limitações e Oportunidades para Trabalho Futuro

Ao longo deste trabalho foram encontradas algumas limitações, nomeadamente associadas ao tempo e ao local de recolha de informação – empresa. Foi difícil tentar conciliar o horário dos 3 funcionários para a realização do grupo de foco, que necessitava de ser feito ao mesmo tempo.

Para além desta limitação, foi evidenciada uma outra limitação relativamente à aplicabilidade formal da metodologia demonstrada. Os Canvas, por terem um cariz tão simples- 9 blocos numa folha de papel, por vezes, torna-se negligenciado, no sentido de não parecer um documento oficializado. A sugestão para

ultrapassar esta limitação é o “registo” oficial da metodologia no programa utilizado da empresa, de forma que tanto manualmente como digitalmente possa ser utilizado e demonstrado.

Por fim, a última limitação desta dissertação foi o facto de esta metodologia ser apenas apresentada e introduzida numa indústria que devido ao tempo que é necessário para a escrita da dissertação combinado com a disponibilidade de fatores externos – outras empresas, outros trabalhadores responsáveis, tempo disponível para reunir, etc não foi possível a sua apresentação noutras empresas.

Na realização de um projeto futuro será interessante, para colmatar a última limitação apresentada, levar esta metodologia a mais empresas, nomeadamente indústrias, que não possuam qualquer sistema formal de estratégia. Será uma oportunidade poder comparar o *feedback* da utilização da metodologia, bem como acompanhar o processo de monitorização que será feito de 6 em 6 meses. Daqui poderão surgir novas ideias de melhoria e possíveis alterações.

Como forma de tentar minimizar o lapso temporal que criou algumas dificuldades no encontro dos diferentes responsáveis da empresa ao mesmo tempo, uma sugestão para o futuro de forma a facilitar será uma pré-reunião *online* para obter as informações básicas e só então posteriormente, uma reunião física às instalações da empresa e com os devidos responsáveis.

BIBLIOGRAFIA

- Adem, A., Çolak, A., & Dağdeviren, M. (2018). An integrated model using SWOT analysis and Hesitant fuzzy linguistic term set for evaluation occupational safety risks in life cycle of wind turbine. *Safety Science*, 106(December 2017), 184–190. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.02.033>
- Afonso, P. (2017). *Apontamentos da UC- Gestão Estratégica e Organizacional*.
- Aldea, A., Iacob, M. E., Quartel, D., & Franken, H. (2013). Strategic planning and enterprise architecture. *Proceedings of the 1st International Conference on Enterprise Systems, ES 2013*, 1–8. <https://doi.org/10.1109/ES.2013.6690089>
- Ali, A. A. (2018). Strategic planning–organizational performance relationship: Perspectives of previous studies and literature review. *International Journal of Healthcare Management*, 11(1), 8–24. <https://doi.org/10.1179/2047971915Y.0000000017>
- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2009). Strategy, structure and process in the public sector: A test of the miles and snow model. *Public Administration*, 87(4), 732–749. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01760.x>
- Ansoff, H. I. (1984). *Implanting Strategic Management*. Prentice Hall.
- Ansoff, H. I., & J. McDonnell, E. (1993). *Implantando a Administração Estratégica*. Editora Atlas S.A.
- APPIO, J.; VIEIRA, V. A. (2006). Uma Aplicação Prática Da Matriz Bcg E Análise Swot: Um Estudo De Caso. *Rev. Ciên. Empresariais Da UNIPAR*, v.7(n.2), 121–138.
- Azeitão, J., & Roberto, J. (2009, June). O planeamento estratégico e a gestão nas PME. Évora.
- Bento, A. (2012). Como fazer uma revisão da literatura: Considerações teóricas e práticas. *Revista JA (Associação Académica Da Universidade Da Madeira)*, 42–44.
- Bruyne, P. de, Herman, J., & Schouthe, M. (1977). *Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais*. Francisco Alves.
- Bryson, J. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Jseey-Bass.
- Bleistein, S. J., Cox, K., & Verner, J. (2006). Validating strategic alignment of organizational IT requirements using goal modeling and problem diagrams. *The Journal of Systems and Software*, 362–378.
- Brodach, J. (19 de Novembro de 1996). *Organizational Alignment: The 7-S Model*, pp. 1-4.
- Carvitin. (2018). Carvitin: Tinturaria e acabamentos. Retrieved September 25, 2018, from

<http://www.carvitin.com/>

- Cecília, A., & Vasconcelos, F. De. (2005). Estratégia em Pequenas e Médias Empresas : uma aplicação dos Modelos de Miles e Snow e Kirton em um Arranjo Produtivo Local. *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, (1976), 3289–3295.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Chao, G., Peng, A., & Nunes, M. B. (2007). Using PEST Analysis as a Tool for Refining and Focusing Contexts for Information Systems Research. *6th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies*, 229–237.
- Clausewitz, C. Von. (2003). *Princípios da Guerra*. Edições Silabo.
- Conke, L. S. (2013). O Pensamento Estratégico no Século XX: Explicações Históricas. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 12(04), 210–234. <https://doi.org/10.5585/riae.v12i4.1951>
- E. Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analysing Industries and Competitors*. Simon and Schuster.
- Eisenhard, K. (1999). Strategy as a strategic decision making. *Sloan Management Review*, 40, 65–72.
- Fahey, L. (1989). *The strategic planning management reader*. Prentice Hall.
- Fayol, H. (2018). *Administração Industrial e Geral* (1ª Edição). Lisboa: Edições Silabo, Lda.
- Fernandes, I. G. M., Figueiredo, H. M., Costa Júnior, H. L., Sanches, S. G., & Brasil, A. (2013). PG. 6 E 7 Planejamento estratégico: análise SWOT. *Revista Conexão Eletrônica*, 10(1/1), 1464–1473. Retrieved from [http://scholar.google.pt/scholar_url?url=http://www.aems.com.br/conexao/edicaoatual/Sumario-2/downloads/2013/3/1%2520\(81\).pdf&hl=pt-PT&sa=X&scisig=AAGBfm3ZuqTtRKX4NTB6BiNj-O28nh-nZg&nossl=1&oi=scholar&ved=0ahUKEwi4otjR3cHXAhUESBQKHcl8DmsQgAMILCgAMAA](http://scholar.google.pt/scholar_url?url=http://www.aems.com.br/conexao/edicaoatual/Sumario-2/downloads/2013/3/1%2520(81).pdf&hl=pt-PT&sa=X&scisig=AAGBfm3ZuqTtRKX4NTB6BiNj-O28nh-nZg&nossl=1&oi=scholar&ved=0ahUKEwi4otjR3cHXAhUESBQKHcl8DmsQgAMILCgAMAA)
- Fliegner, W. (2017). Analysis of the Business Model Elements and Their Relationships. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, (474), 53–64. <https://doi.org/10.15611/pn.2017.474.05>
- Fox, C. (2013). How to use Porter's Value Chain Analysis.
- Galliano, G. (1979). *O método científico : teoria e prática*. São Paulo.
- Ghazinoory, S., Abdi, M., & Azadegan-Mehr, M. (2011). Swot Methodology: A State-of-the-Art Review for the Past, A Framework for the Future. *Journal of Business Economics and Management*, 12(1), 24–48. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.555358>
- Ghemawat, P. (2012). *A Estratégia e o Cenário dos Negócios*. Bookman.

- Hanshaw, N., Osterwalder, A., & Strategyzer AG. (n.d.). The Business Model Canvas, 3–49.
- Hermano, C., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da Investigação* (2nd ed.). Universidade Aberta.
- Ho, J. K. (2014). Formulation of a Systemic PEST Analysis for Strategic Analysis. *EUROPEAN ACADEMIC RESEARCH*, 1(5), 6478–6492.
- Hofrichter, M. (2017). *Análise SWOT*. Porto Alegre: Simplissimo Livros Lda.
- J. Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica : Conceitos, Modelos e Instrumentos*. Lisboa: Escola Editora.
- Jackson, W. T., Scott, D. J., & Schwagler, N. (2015). Using the Business Model Canvas As a Methods Approach To Teaching Entrepreneurial Finance. *Journal of Entrepreneurship Education*, 18(2), 99–112. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=111483020&site=ehost-live>
- Janczak, S. (2005). The strategic decision-making process in organizations. *Problems and Perspectives in Management*, 58–70.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy : Text & Cases* (8th ed.). Prentice Hall.
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Jr. Waterman, R. H. (1982). The seven Elements of Strategic Fit. *Journal of Business Strategy*, 69-73.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, (February).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the Balanced Scorecard. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 150–161. [https://doi.org/10.1016/S0840-4704\(10\)60668-0](https://doi.org/10.1016/S0840-4704(10)60668-0)
- Karagiannopoulos, G. D., Georgopoulos, N., & Nikolopoulos, K. (2005). Fathoming Porter's five forces model in the internet era. *Info*, 7(6), 66–76. <https://doi.org/10.1108/14636690510628328>
- Ketele, J.-M. de, & Roegiers, X. (1993). *Metodologia a Recolha de Dados*. Instituto PIAGET.
- Khanlou, N., & Peter, E. (2005). Participatory action research: Considerations for ethical review. *Social Science and Medicine*, 60(10), 2333–2340. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2004.10.004>
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- KOTLER, P. (1972). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control* (8th ed., p. 801). Prentice Hall.
- Koumparoulis, D. N. (2013). PEST Analysis : The case of E-shop. *International Journal of Economy*,

Management and Social Sciences, 2(February), 31–36.

- Maniora, J. (2018). Mismanagement of Sustainability: What Business Strategy Makes the Difference? Empirical Evidence from the USA. *Journal of Business Ethics*, (2016), 1–17. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3819-0>
- Maquiavel, N. (2003). *A Arte da Guerra*. Editora Campus.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall.
- Moda 21, S. A. (2018). *Documentos fornecidos pela Moda 21 - Tinturaria e Acabamentos Têxteis S.A.* Braga.
- Neto, F., & Aguiar, V. (2010). A importância da estratégia e do planejamento para as organizações em tempos de crise. Retrieved from <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-estrategia-e-do-planejamento-para-as-organizacoes-em-tempos-de-crise/37849/>
- Ormanidhi, O., & Stringa, O. (2008). Porter's Model of Generic Competitive Strategies. *Business Economics*, 43, 55–64. <https://doi.org/10.2145/nabe20080305>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Oswald, S., Mossholder, K., & Harris, S. (1997). Relations between strategic involvement and manager's perceptions of environment and competitive strengths: The effect of vision salience. *Strategic Management Journal*, 343–365.
- Porter, M. (2008). HBR's Must-Reads on Strategy? *Harvard Business Review*, 86(12), 143. <https://doi.org/10.1111/j.0955-6419.2005.00347.x>
- Price, A. D. F., & Newson, E. (2003). Strategic Management: Consideration of Paradoxes, Processes, and Associated Concepts as Applied to Construction. *Journal of Management in Engineering*, 19(4), 183–192. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(2003\)19:4\(183\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2003)19:4(183))
- QREN, O. (2009). Manual Técnico II: Métodos e Técnicas de Avaliação. Retrieved from http://www.observatorio.pt/item1.php?lang=0&id_channel=16&id_page=548
- Quinn, J. B. (1978). Strategic change: "Logical Incrementalism." *Sloan Management Review*, 20(1), 7–21. <https://doi.org/Article>
- Richardson, B. (1992). *A Gestão Estratégica*. Lisboa: Editorial Presença.
- Sarmiento, M. (2013). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses de doutoramento, dissertações de mestrado e trabalhos de investigação aplicada* ((1ª Edição). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students* (4^o). Financial Times Prentice-Hall.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed.). Prentice Hall.
- Schneider, A., Carneiro, M., Serra, F. A. R., & Ferreira, M. P. (2009). Estratégia Competitiva: Michael Porter 30 anos depois. *Rev Adm UFSM*, 2, 298–326. Retrieved from <http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/viewArticle/1558>
- Schneider, S., & Schneider, S. (2015). analysis of Management practice Strategic planning: a comprehensive approach. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 10, 3.
- Silva, E., & Menezes, E. (2000). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications.
- Tan, K. H., & Phatts, K. (2005). Effective strategic action planning: a proces and tool. *Business Process Management Journal*, 11, 137–157. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. Escolar Editora.
- Tintex. (2018). Tintex Naturally Advanced. Retrieved from <http://www.tintertextiles.com/pt/>
- Torres, M. C., & Serra, F. A. R. (2002). *Administração Estratégica: Conceitos; Roteiro Prático; Casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores.
- Tzu, S. (2015). *A Arte da Guerra*. Alfragide: Leya,SA.
- Umar, A., Sasongko, A. H., & Aguzman, G. (2018). Business Model Canvas As a Solution for Competing Strategy of Small Business in. *International Journal of Entrepreneurship*, 22(1), 1–9.
- Verboncu, I., & Condurache, A. (2016). Diagnostics vs . SWOT Analysis. *Review of International Comparative Management*, 17(2), 114–123.
- W, C. K., & Mauborgne, R. (2005). *A Estratégia do Oceano Azul*. Editora Campus.
- Walker, R. M. (2013). Strategic management and performance in public organizations: Findings from the miles and snow framework. *Public Administration Review*, 73(5), 675–685. <https://doi.org/10.1111/puar.12073>
- Zack, M. H. (1999). Developing a Knowledge Strategy. *California Management Review*, 41(3), 125–145. <https://doi.org/10.2307/41166000>

APÊNDICE - 1

Análise do BMC da Moda 21:

A **proposta de valor** da Moda 21 caracteriza-se essencialmente da seguinte forma: prestação de serviços associados ao tingimento e acabamento de malhas têxteis.

Na proposta de valor da Moda 21 destacam-se como principais benefícios para os seus clientes o serviço que oferece, a garantia da qualidade e o facto de ser certificada no ramo que opera. É ainda de destacar a procura incessante das melhores soluções para os requisitos mais complexos e exigentes, contribuindo para o sucesso dos seus clientes e, conseqüentemente, para toda a produtividade do sector.

A proposta de valor da Moda 21 está direcionada para o **segmento de clientes** caracterizado por pequenas e médias empresas que têm necessidade de tingir os seus produtos- malhas em cru, com frequência. Sendo estas empresas da indústria da confeção e do cluster da Moda.

Os **canais** de uma empresa são a forma como esta comunica e entrega valor para os seus clientes. No caso da Moda 21, os canais de comunicação são essencialmente a visita presencial a potenciais clientes de forma a dar a conhecer os seus serviços ou através de reuniões. Apesar de possuir um *site*, este é pouco desenvolvido e utilizado, por isso, não é considerado um canal de comunicação nem de entrega do produto.

O **relacionamento com os clientes** descreve o tipo de relação que a empresa estabelece ou pretende estabelecer com cada segmento de cliente. Neste bloco são definidas estratégias que evitam que os clientes optem pela concorrência. A relação com os clientes deve basear-se em três pilares principais: proximidade, confiança e fidelização, isto é, a Moda 21 deve ser vista como um parceiro intrínseco ao dia-a-dia do cliente que baseia a sua atuação em prol de um objetivo comum.

Na Moda 21 verifica-se que esta mantém uma relação contínua de apoio aos seus clientes, atendimento personalizado, sendo que proporciona fidelização aos segmentos de clientes (contrato de prestação de serviços).

A principal **fonte de receita** provém da atividade principal – tingimento de malha têxtil. Além desta, obtém rendimentos adicionais através da venda de energia.

Relativamente às **atividades-chave** da Moda 21, à persecução da atividade principal, estas são as seguintes: gestão de recursos humanos e gestão comercial. De forma a fazer uma alocação adequada dos recursos humanos para a prestação de serviços aos clientes e manutenção dos equipamentos (máquinas) de forma a maximizar o uso da capacidade disponível. A gestão comercial é um fator

essencial em todas as empresas, na medida em que o contacto adequado e de qualidade com clientes atuais e futuros é o primeiro passo para o sucesso.

Diretamente associado às atividades, encontram-se os **recursos-chave**, essenciais à empresa na entrega da proposta de valor. Estes são os recursos fundamentais para a criação da mesma que podem ser financeiros, humanos (trabalhadores), físicos (máquinas, infraestruturas) ou intelectuais (tecnologia e desenvolvimento, valores da empresa, know-how). Desta forma, os recursos fundamentais para que a atividade do grupo Moda 21 funcione são: os recursos humanos (mão-de-obra- operadores especializados), os equipamentos e materiais que dispõe como máquinas próprias para realizar a atividade de tingimento, laboratório especializado para a verificação e controlo do tingimento e relativamente à atividade complementar, a existência dos painéis fotovoltaicos que permitem produzir a energia também são fundamentais.

Outra componente do lado racional do Canvas do Modelo de Negócio são os **parceiros de negócio**, que poderão ser fornecedores, subcontratados e todas as parcerias que definam a rede de conexões que façam com que o modelo de negócio funcione.

Na empresa Moda 21, considera-se como principais parceiros de negócio as empresas especializadas e de referência do setor de produtos químicos, tendo como fornecedores a Dystar, Prox, SNF, Ledechem, Quimitejo, Ravago, Quitérma e Adicenter.

Para que o negócio funcione, é inevitável a ocorrência de **custos**. Desta forma, na estrutura de custos de um negócio estão englobados todos os custos (fixos e variáveis) que ocorrem para que o negócio opere. Os custos principais incorridos pela Moda 21 são custos relacionados com a atividade de tinturaria pois esta envolve elevados custos com consumos de água, gás, energia e produtos químicos, os custos relacionados com os recursos humanos (formação especializada da mão-de-obra, salários e seguros) e ainda de referir os gastos relacionados com a produção da energia elétrica.

APÊNDICE 2

Análise Estratégica Canvas da Moda 21:

Missão, Visão e Valores

A **missão** da Moda 21 está definida da seguinte forma: “*prestação de serviços de tingimento e acabamentos de malhas têxteis com a máxima eficácia, excelência e qualidade, contribuindo para a satisfação dos clientes*” (Moda 21, 2018).

A **visão** da empresa: “*melhorar continuamente a solução para os requisitos mais complexos e exigentes nas variáveis de cor, gramagem, torção, toque, piling, aspeto e estabilidade dimensional, garantindo a máxima satisfação do cliente ,procurando sempre responder e acompanhar as expetativas dos mesmos, tendo por base sempre assente numa política ambiental e ecológica, de respeito pelo indivíduo, sociedade e meio ambiente*” (Moda 21, 2018).

Por último prezam os seus **valores** ao nível da confiança, ética, integridade e qualidade do serviço.

Para uma melhor compreensão do que se passa “à volta” da empresa, utilizaram-se algumas ferramentas que permitem apurar o estado do mercado em que a empresa atua em função de determinados fatores de análise. De modo que se inicia esta avaliação através da análise da envolvente externa da Moda 21.

Análise Interna

Relativamente à análise interna, foram identificadas as **vantagens competitivas** da Moda 21 que se traduzem no facto desta possuir uma larga experiência, elevados padrões de qualidade, relacionamento personalizado e capacidade de resposta aos constantes requisitos dos seus clientes.

Além disso, o facto de possuírem equipamentos versáteis e de se adaptarem às necessidades do cliente, são aspetos que lhes permitem moldar-se ao pedido do cliente.

Nesse sentido, a **estratégia** adotada pela Moda 21 é uma estratégia de **diferenciação** pois a empresa procura destacar-se ao prestar serviços de tingimento personalizados e ao possuir um equipamento sofisticado que permita tal atuação.

Enquanto empresa prestadora de serviços de tingimento e acabamento a outras empresas do setor têxtil, a Moda 21 posiciona-se no meio da **cadeia de valor**. Os clientes colocam a malha em cru na empresa e a Moda 21 presta os serviços de tingimento de acordo com os requisitos específicos.

Relativamente à **cadeia de valor** e de acordo com a atividade principal desenvolvida pela Moda 21, identificam-se como atividades primárias a logística interna, as operações, o marketing e a comunicação.

A logística interna relaciona-se com a compra de equipamentos necessários à prestação de serviços, a produção, a alocação dos recursos aos diferentes clientes, entre outros. Quanto ao marketing, os únicos meios de comunicação são reuniões com potenciais clientes.

No que concerne às atividades de suporte, de um modo geral pode-se identificar as seguintes: gestão financeira, gestão de recursos humanos, gestão comercial e de compras.

Análise Externa

Para perceber o contexto em que a Moda 21 atua, foram realizadas análises externas desde uma análise PEST, uma análise da Indústria e uma análise dos concorrentes.

Inicialmente elaborou-se uma **análise PEST** onde foram identificados os fatores externos de maior impacto.

Fatores Político-legais:

- **Preocupações ambientais:** Portugal está inserido na União Europeia, sofrendo influência de novas diretivas para diminuir o impacto da poluição no meio ambiente.

A Moda 21, assumiu desde logo preocupação e o compromisso máximo no controlo do impacto ambiental, dado que a sua atividade tem vindo a investir em; produção de energia elétrica de origem térmica(cogeração);máquinas mais eficientes em termos de consumos, estação de tratamento de água residuais(ETAR),parque de resíduos, painéis fotovoltaicos e é certificada pela OEKO-TEX (rótulo de confiança nos têxteis) e pela INDITEX: CTW(*Clear to wear*) e GTW(*green to wear*), tendo consciência de um desenvolvimento sustentável.

- **Higiene e segurança no trabalho:** A legislação portuguesa prevê um conjunto de regras e procedimentos que pretendem proteger os colaboradores, potenciando a sua higiene, saúde e segurança no posto de trabalho (decreto – Lei nº 50/2005 de 25 de Fevereiro retrata a Segurança de equipamentos de trabalho e decreto-Lei nº 103/2008, de 24 de Junho relaciona-se com a Segurança de máquinas). Tendo em conta a atividade de tingimento e a atividade complementar de produção de energia, que muitas vezes estão associadas a doenças profissionais (a nível respiratório), é importante que a empresa esteja em constante atualização face às alterações legislativas, no sentido de se encontrar em conformidade. Dependendo da legislação, esta poderá exigir investimentos adicionais em EPI's, meios de proteção coletiva ou até formações.
- **Legislação em geral:** vários são os fatores legais de diferentes âmbitos que podem influenciar negativamente a empresa, nomeadamente aumento dos encargos fiscais (taxas de imposto elevadas, taxa social única), legislação laboral (aumento do salário mínimo, dificuldades no

despedimento), entre outros. Este impacto pode surgir indiretamente, quando este atinge os clientes e conseqüentemente leva à redução da procura. Todos os anos, estes fatores devem ser considerados na estratégia de atuação da Moda 21, no sentido de encontrar métodos de atenuar previamente os seus efeitos.

Fatores Económicos: Os fatores económicos têm um forte impacto e influência no contexto envolvente de uma organização. A taxa de inflação, taxas de juro, bem como outras taxas são exemplos desses fatores económicos.

Segundo o INE, a taxa de inflação em Portugal em 2017 foi de 1,4% e a previsão para 2018 será de 1,2%. Segundo as previsões mais recentes, com a diminuição da taxa de inflação o poder de compra dos consumidores aumentará, sendo favorável para as operações da empresa. Para além disso, 2018 está a caracterizar-se por ser um ano em que as taxas de juro se encontram relativamente baixas, o que significa uma vantagem a nível de investimento e de possível integração de novos equipamentos, etc.

Fatores Socioculturais: Dado a atividade principal da Moda 21- tingimento e branqueamento, os fatores socioculturais que poderão ter mais impacto na envolvente da organização serão as preferências dos consumidores, a nível das modas nos consumos, hábitos e padrões de compra. Uma vez que os principais clientes da moda 21 trabalham com a Inditex, indiretamente, a preferência dos consumidores pela moda e marcas terá impacto na produtividade da tinturaria.

Fatores Tecnológicos: desde o século passado vive-se a era da inovação, onde rapidamente um produto se torna obsoleto, com ciclos de vida cada vez mais curtos. O desenvolvimento de novos equipamentos é uma variável de elevada importância neste sector, pois surgindo novas máquinas ou novos processos tecnológicos, a empresa que mais rápido os incorporar terá mais sucesso no mercado, nomeadamente quando se traduzem em resultados mais rápidos e eficientes. A Moda 21 utiliza equipamento especializado, no entanto, há vaga para melhorar e inovar nos processos de tingimento.

De seguida, no sentido de analisar o posicionamento da empresa na **indústria**, foi utilizado o modelo das 5 forças de Porter:

Barreiras à entrada de potenciais concorrentes: a entrada de potenciais concorrentes é de **elevada** dificuldade, devido aos enormes investimentos em equipamentos, como máquinas, laboratório, entre outros. De referir ainda as elevadas exigências de segurança no trabalho, que envolve formação e investimentos por parte da entidade patronal.

Ameaça de produtos substitutos: Do ponto de vista dos serviços oferecidos da Moda 21, não existem outros equipamentos/produtos disponíveis no mercado de forma a substituir os equipamentos especializados de tingimento, logo a ameaça é **baixa**. O produto substituto ocorrerá quando os clientes

decidam realizar a atividade internamente, não recorrendo à subcontratação. Contudo, tal não será fácil de implementar nem de ocorrer, uma vez que teriam de construir uma tinturaria própria.

Poder dos fornecedores: Relativamente ao poder de negociação dos fornecedores, esta é considerada **moderada a elevada**. Uma vez que os principais fornecedores da Moda 21, são empresas multinacionais especializadas na produção de químicos, produtos que nem todos oferecem. Os principais fornecedores de químicos da Moda 21 são: Dystar, Ledechem e Quitérma.

Poder Negocial dos Cliente: da informação obtida, conclui-se que a empresa Moda 21 possui um número restrito de clientes que asseguram a contratação dos serviços ao longo de grandes períodos, logo considera-se que o poder negocial dos mesmos é **alto**.

Rivalidade na Indústria: considera-se que a rivalidade na indústria é **elevada**, dado o facto de no mercado têxtil, especificamente as tinturarias (branqueamento e tingimento), se concentrarem maioritariamente no norte de Portugal. Para além disso, a customização dos serviços às necessidades dos clientes, que tanto a Moda 21 como os rivais oferecem, aumenta a rivalidade.

Por fim, para uma entidade atingir o sucesso é preciso conhecer os seus **concorrentes**, só assim saberá como se tornar competitiva. Ao analisar o mercado, essencialmente na zona norte, definiu-se como concorrentes diretos tinturarias diferenciadoras, com alguma dimensão e reconhecimento, como a TINTEX e CARVITIN, ambas PME.

TINTEX: De acordo com o site da empresa, esta foi criada em 1998 em Vila Nova de Cerveira e tem vindo a apostar no seu crescimento e desenvolvimento através da inovação e diferenciação. Em 2000 começou a trabalhar com a Lyocell (fibras ecológicas), em 2002 inicia a sua internacionalização, tendo vindo a apostar na especialização do segmento das fibras naturais e sustentáveis. Em 2005 cria a sua marca própria COLORAU- relativa a um novo processo baseado em inovação sustentável. Em 2015, com uma equipa de 97 pessoas, atingiu um volume de vendas de 9 milhões exportações 11,3%)

Recentemente os seus investimentos têm estado vocacionados para novas linhas de *coating* (revestimentos) e mercerização, direcionados para os têxteis técnicos. (Tintex, 2018)



Figura 20 - Tintex Textiles,SA (Fonte: (<https://www.facebook.com/tintextextiles/>))

CARVITIN: Criado em 2006, em Braga, atua no mercado como prestador de serviço sem marca própria. Faz também parte de um grupo de empresas que junta sinergias para enfrentar o mercado global tal como a Moda 21, faz parte da lista de 44 empresas certificadas pela INDITEX para o fornecimento do processo húmido(tinturaria). Em 2015, com uma equipa de 85 pessoas, atingiu um volume de vendas de 5.1 milhões de euros (exportações 0.6%). (Carvitin, 2018)



Figura 21 - Carvitin - Bobines tingidas (Fonte: (Carvitin, 2018))

Por fim, a **análise SWOT** resume os aspetos analisados anteriormente. Na perspetiva interna apresenta-se um conjunto de forças e fraquezas e do ponto de vista externo, ameaças e oportunidades.

Tabela 9 - Análise SWOT da Moda 21 (Fonte:(Araújo, 2018))

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>Administração dinâmica, conhecimento e experiência no sector;</p> <p>Equipa com forte <i>Know-How</i> para processar os mais variados e complexos substratos têxteis;</p> <p>Capacidade e rapidez na entrega de grandes encomendas – <i>lead time</i>;</p> <p>Imagem de qualidade, sustentabilidade, responsabilidade e versatilidade;</p> <p>Solução para os requisitos mais complexos e exigentes;</p> <p>Relacionamentos duradouros e fiéis com os seus clientes (satisfação do cliente);</p> <p>Certificada pela OEKO-TEX, CTW e GTW (INDITEX);</p> <p>Consciência ambiental;</p>	<p>Necessidade de aumentar as capacidades de tingimento e reprodutividade do laboratório;</p> <p>Necessidade de um serviço mais global e completo – realização de testes de qualidade internamente;</p> <p>Necessidade de <i>jets</i> que permitam utilização de gama de corantes de alta performance utilizados na produção de vestuário técnico, de forma a conseguir responder às exigências do mercado;</p> <p>Ausência de marca própria;</p> <p>Necessidade de readaptar o pavilhão para libertar espaço para as novas máquinas e melhor organização;</p>
Oportunidades	Ameaças
<p>Retoma sentida no sector Têxtil;</p> <p>Colocação da produção em Portugal, por parte de marcas internacionais como a INDITEX e a NEXT;</p> <p>Exigência das marcas por fornecedores certificados que garantem a qualidade em todas as fases de produção;</p> <p>Iniciar a prestação de testes de controlo de qualidade a empresas fornecedoras da cadeia britânica NEXT;</p> <p>Crescimento dos têxteis técnicos;</p> <p>Maior preocupação para a diferenciação, inovação e qualidade;</p> <p>Mercados de qualidade;</p> <p>Sistemas de incentivos;</p>	<p>Clima de austeridade e crise económica, política e outros fatores macroeconómicos negativos vividos em Portugal;</p> <p>Crise económica e a estagnação europeia;</p> <p>Eventual deslocalização da produção do grupo INDITEX para fora de Portugal;</p>