



Dissertação

Mestrado em Contabilidade e Relato de Gestão

***Falhas Estratégicas: A Busca do Erro – Análise
de Casos de Insucesso Empresarial***

Ana Rita Antunes Mendes

Leiria, setembro de 2012



Dissertação

Mestrado em Contabilidade e Relato de Gestão

***Falhas Estratégicas: A Busca do Erro – Análise
de Casos de Insucesso Empresarial***

Ana Rita Antunes Mendes

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Doutor Vítor Hugo dos Santos Ferreira, Professor da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, setembro de 2012

“O futuro dependerá daquilo que fazemos no presente.” Gandhi

Agradecimentos

Juntamente com o nosso esforço, é o apoio das pessoas que estão sempre a nosso lado, que nos dá força e nos permite atingir os nossos objetivos.

Ao professor Doutor Vítor Ferreira pela sua valiosa contribuição, pelo acompanhamento e apoio na orientação deste trabalho.

À minha mãe pelo amor e incentivo.

Ao Manel, minha irmã, cunhado e avós pelo carinho e atenção.

Ao Carlos pela paciência, dedicação e compreensão.

Aos amigos que ajudaram e incentivaram nos momentos mais difíceis.

Faço um agradecimento especial a todos que contribuíram diretamente para a execução deste estudo, particularmente a todos os entrevistados, sem os quais não teria sido possível.

Resumo

O presente trabalho procura, através de uma metodologia qualitativa, identificar as causas que levaram ao fracasso das empresas na indústria de cerâmica no distrito de Leiria. Esta pesquisa concentra-se na análise da estratégia e suas possíveis falhas.

Num contexto de crise, em que muitas empresas vão à falência, mas algumas parecem prosperar, parece vital o estudo das falhas estratégicas, como forma de aprendizagem, evitando assim a muito usada análise de estudos de casos de sucesso, muitas vezes distorcida por acontecimentos únicos na vida de cada empresa.

Após vários anos de desenvolvimento e prosperidade muitas empresas perdem de vista a vantagem competitiva que lhes permitiu crescer e se diferenciar. Porter (1985), sobre este assunto, afirmou que a falha estratégica de muitas empresas é devida à incapacidade de transformar uma estratégia competitiva geral em medidas de ação específicas para assim obter vantagem competitiva.

Neste contexto, vamos estudar o conceito de estratégia, e abordar questões como a teoria dos recursos e recentes teorias da estratégia, competências e vantagem competitiva.

Na análise empírica investigamos empresas que estão na iminência ou faliram, através de uma metodologia qualitativa, com entrevistas com os seus respetivos gestores e diretores.

A má definição de uma estratégia de *marketing*, a consequente falta de capacidade de análise da concorrência externa, e o raciocínio imperfeito dos gestores que muitas vezes é enviesado levaram ao declínio das empresas.

Na discussão de resultados abordaremos estas causas, bem como outras conclusões alcançadas e que foram fundamentais para o declínio das empresas analisadas.

Palavras-chave: estratégia, competências, vantagem competitiva, causas do insucesso.

Abstract

This thesis attempts, through a qualitative methodology, to identify the causes that led to the failure of companies in the ceramics industry in the district of Leiria. This search focuses on the analysis of the strategy and its potential failures.

In a context of crisis, when many companies go bankrupt but some seem to thrive, seems vital the study strategic failures as a way of learning, thus avoiding the widely used analysis of successful case studies, often skewed by single events in the life of each company.

After several years of development and prosperity many companies lose sight of the competitive advantage that allowed them to grow and differentiate. Porter (1985), on this issue, stated that the strategy failure of many companies is due to the inability to turn a competitive strategy in general specific action steps thereby obtaining competitive advantage.

In this context, we will study the concept of strategy, and address issues such as resource theory and recent theories of strategy, competencies and competitive advantage.

In our empiric analysis we investigate companies that are in the verge or went bankrupt, through a qualitative methodology, using interviews with their respective directors and managers.

The poor definition of a marketing strategy, the consequent lack of capacity to analyze foreign competition, and the imperfect reasoning of managers that is often skewed led to the decline of business.

In the discussion of results we address these causes, as well as other conclusions reached and that were instrumental in the decline of the companies analyzed.

Keywords: strategy, competencies, competitive advantage, causes of failure.

Índice de Figuras

Figura 1- Modelo da Escola de <i>Design</i>	7
Figura 2- Modelo de Planeamento Estratégico de Steiner	8
Figura 3- Modelo de estratégia empresarial	12

Índice de Gráficos

Gráfico 1- Número de trabalhadores por distritos em 2009 na Indústria Cerâmica	51
Gráfico 2- Número de trabalhadores por atividade económica da indústria transformadora no distrito de Leiria em 2009	51
Gráfico 3- Exportações portuguesas em 2009 por mercados de destino, em % do valor total	57

Índice de Tabelas

Tabela 1- As 10 Escolas de Pensamento Estratégico	11
Tabela 2- Medidas da organização que influenciam os seus membros.....	14
Tabela 3- Classes de Competências.....	23
Tabela 4- Tipos de heurísticas e enviesamentos na tomada de decisão.....	33
Tabela 5- Vantagens e inconvenientes da entrevista.....	42
Tabela 6- Ficha de documentação	47
Tabela 7- Número de empresas e pessoal ao serviço nas Indústrias Transformadoras em 2010	50
Tabela 8- Indicadores económicos da Indústria Cerâmica em 2009	50
Tabela 9- Número de mortes de empresas de fabricação de outros produtos minerais não metálicos, nos anos 2007, 2008 e 2009.....	53
Tabela 10- Indicadores socioeconómicos da cerâmica utilitária e decorativa	53
Tabela 11- Comércio internacional português, em euros, entre 2005 e 2009	56
Tabela 12- Base Teórica vs Práticas dos Gestores	69

Lista de Siglas

APICER- Associação Portuguesa da Indústria de Cerâmica

Et al.- *Et alia*

EUROSTAT- *European Statistics*

EUR/USD- Euro/ Dolar Americano

I&D- Inovação e Desenvolvimento

INE- Instituto Nacional de Estatística

IVA- Imposto sobre o Valor Acrescentado

RBV- *Resource Based View of the Firm*

PME- Pequenas e médias empresas

SWOT- *Strenghts* (Pontos Fortes), *Weaknesses* (Pontos Fracos), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)

UE- União Europeia

Índice

DEDICATÓRIA.....	I
AGRADECIMENTOS.....	III
RESUMO	V
ABSTRACT	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XI
ÍNDICE DE TABELAS	XIII
LISTA DE SIGLAS.....	XV
ÍNDICE	XVII
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. OBJECTIVO DO ESTUDO	2
1.1.1. GERAL	2
1.1.2. ESPECÍFICO	2
1.2. METODOLOGIA	2
1.3. CONCLUSÕES ESPERADAS.....	3
2. REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1. ESTRATÉGIA.....	5
2.1.1. ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO.....	6
2.1.2. ESTRATÉGICA RACIONAL VS ESTRATÉGIA INCREMENTAL	13
2.1.3. TEORIAS DA ESTRATÉGIA.....	19
2.1.3.1. TEORIA DOS RECURSOS.....	19
2.1.3.2. TEORIA DO CONHECIMENTO.....	24
2.1.3.3. ESTRATÉGIA NA VISÃO DE PORTER.....	26
2.1.4. VANTAGEM COMPETITIVA	28
2.2. CAUSAS DO INSUCESSO	29
2.3. PROBLEMAS COGNITIVOS NO PROCESSO DE DECISÃO ESTRATÉGICO.....	31
2.3.1. HEURÍSTICAS	33
3. METODOLOGIA.....	39
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	39
3.2. CRITÉRIOS E SELEÇÃO DO CONJUNTO DE EMPRESAS.....	40
3.3. RECOLHA DE DADOS	41

3.4.	TRATAMENTO DE DADOS	46
3.5.	LIMITAÇÕES DO MÉTODO	48
3.6.	CARACTERIZAÇÃO DO SETOR EM ESTUDO	49
3.6.1.	COMÉRCIO PORTUGUÊS.....	49
3.6.2.	ANÁLISE SWOT PARA O SETOR DA CERÂMICA NA REGIÃO	54
3.6.3.	COMÉRCIO INTERNACIONAL PORTUGUÊS	56
4.	DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	59
4.1.	RESULTADOS OBTIDOS NAS ENTREVISTAS	59
4.2.	BASE TEÓRICA VS PRÁTICAS EXERCIDAS PELOS GESTORES	69
4.3.	CONCLUSÕES DA ANÁLISE EMPÍRICA	76
5.	CONCLUSÃO	79
	REFERÊNCIAS	83
	ANEXOS	89

1. Introdução

Na última década tem-se assistido ao encerramento de muitas empresas. Nesta dissertação investigaremos casos de insucesso empresarial, evitando a muito usada análise de casos de sucesso empresarial. Esta dissertação terá como propósito identificar as causas determinantes desse fracasso, como forma de aprendizagem e possível fonte de ilações para novas formas de gestão.

O principal tema desta dissertação é análise das falhas estratégicas responsáveis pelo declínio das empresas. É importante detetar factores externos e principalmente internos determinantes no seu insucesso.

O estudo irá recair sob o sector da cerâmica no distrito de Leiria. A decisão de analisar este sector assenta na dinâmica que este tem registado na última década, com o número de empresas a decrescer substancialmente.

Pretendemos verificar se o erro advém de falhas estratégicas. Procuramos apurar se o erro se deveu à má formulação de competências ou à falta de capacidades dinâmicas. Ou ainda se a capacidade de análise do meio envolvente e a consequente má definição da estratégia está nessa origem.

Relacionaremos ainda as falhas de gestão com os problemas cognitivos, pois estes podem igualmente ser uma fonte de insucesso, na medida em que podem levar à tomada de más decisões e escolhas.

1.1. Objectivo do Estudo

1.1.1. Geral

Como já referido anteriormente através desta dissertação pretende-se analisar casos de insucesso empresarial, num contexto sectorial e regional, identificando as eventuais falhas estratégicas.

1.1.2. Específico

A principal questão à qual se pretende responder é quais as principais causas do insucesso das empresas do setor da cerâmica no distrito de Leiria. Analisaremos exemplos seleccionados de erros empresariais (estudos de caso).

Pretendemos verificar se o erro se deve a falhas estratégicas.

Procuramos apurar se o erro passa pela:

- Má formulação de competências;
- Falta de capacidades dinâmicas;
- Capacidade de análise do meio envolvente e consequente má definição da estratégia;
- Enviesamentos no momento da tomada de decisão.

1.2. Metodologia

Primeiramente será efetuada uma pesquisa direta e através da internet das áreas científicas envolvidas na investigação, que dará o apoio teórico do tema em análise. Posteriormente, e no que se refere ao estudo de caso prático em análise, será feita uma pesquisa de natureza qualitativa, através de entrevistas estruturadas a gestores ou diretores financeiros das empresas em estudo. Estas entrevistas terão como principal objectivo identificar quais

foram os factores condicionantes para o insucesso empresarial sob a perspetiva dos seus gestores ou diretores.

1.3. Conclusões Esperadas

Com a elaboração desta dissertação pretendemos verificar se as preposições teóricas abordadas ao longo do trabalho têm correspondência na realidade empírica que se pretende estudar.

Esperamos averiguar quais as principais causas que estão na origem do insucesso empresarial do setor da cerâmica no distrito de Leiria.

Como já referido anteriormente esperamos averiguar se o insucesso se deve à má análise do ambiente externo ou a uma incompetente análise interna da empresa. Será que as empresas não detetaram as ameaças a tempo? Não conseguiram aprender e evoluir? Averiguaremos ainda se a falha passa pelo facto dos processos de decisão dos gestores serem enviesados.

Pretende-se, além de alcançar os objetivos traçados anteriormente, identificar pistas para melhor compreendermos as causas do insucesso empresarial no setor da cerâmica do distrito de Leiria, e a partir dessas pistas espera-se tirar ilações de redução do risco de insucesso.

2. Revisão da Literatura

Pretende-se neste capítulo do trabalho expor estudos e teorias empregados nesta área de investigação.

Serão abordados aspetos considerados fundamentais para o estudo das falhas estratégicas, tais como, conceito de estratégia, importantes teorias ligadas à estratégia, erro estratégico (factores que conduzem ao insucesso empresarial) e heurísticas.

2.1. Estratégia

Subsistem muitos conceitos de estratégia. Segundo Mintzberg (1988), citado por Santos (2008, p.111) “o único consenso relativamente ao conceito de estratégia parece ser, a não existência de uma definição única e universalmente aceite”. Estratégia é um conceito que vem evoluindo ao longo das últimas décadas com a cooperação de vários pesquisadores da área, portanto, uma definição precisa não será encontrada, mas sim um grande leque de definições que foram surgindo ao longo dos tempos. Posto isto, vejo necessidade de ir à origem do conceito.

Estratégia tem a sua origem no meio militar e significaria como vencer uma guerra. No clássico “A Arte da Guerra”, obra de Sun Tzu, foram divulgados princípios estratégicos militares, que podem ser adaptados ao meio empresarial. Para podermos observar a adaptação do vocabulário de guerra para vocabulário empresarial, Freire (1997, p.25) relembra-nos que:

“o raciocínio do sábio Sun Tzu é particularmente interessante na prioritização das estratégias ofensivas:

- a) “A melhor estratégia é atacar a estratégia do inimigo.”
Lição de gestão: as empresas devem entrar primeiro nos mercados e agir proactivamente. (...)
- b) “A segunda melhor estratégia é destruir as alianças do inimigo.”
Lição de gestão: as empresas devem isolar a concorrência e estabelecer alianças próprias. (...)

- c) “A terceira melhor estratégia é atacar as tropas do inimigo.”
Lição de gestão: as empresas devem recrutar pessoal da competição ou comprar o próprio concorrente. (...)
- d) “A pior estratégia é atacar cidades fortificadas.”
Lição de gestão: as empresas devem evitar segmentos já dominados ou com baixo crescimento.”

É importante ter solidamente organizada a estratégia da empresa e tê-la como referência, pois esta pode explicar algum do insucesso empresarial. Segundo Gomes de Matos (1993, p.135) “embora o sucesso da empresa esteja além de seus muros - pois é lá que está o cliente -, o fracasso, todavia, está basicamente dentro de casa”.

Segundo Thompson, Strickland e Gamble (2008, p.4) o conceito de “estratégia de uma empresa consiste nos passos competitivos e nas abordagens administrativas que os gerentes utilizam para o crescimento do negócio, para atrair e satisfazer aos clientes, para competir de modo bem sucedido e alcançar os níveis almejados de desempenho organizacional”.

Neste sentido, Madureira (1990, p.238) afirmava que “a finalidade da estratégia é determinar e comunicar, mediante um sistema de objectivos e políticas principais, uma imagem da espécie de empresa que se pretende”.

A perspectiva militar é, do ponto de vista deste trabalho limitada. Chandler (1962) afirma que estratégia é a determinação dos objetivos principais de longo prazo de uma empresa e a adopção das ações apropriadas e afectação de recursos para atingir esses mesmos objetivos, sendo esta perspectiva a mais pertinente para o presente estudo. Uma vez que a perspectiva é de abordagem interligada entre formulação e implementação da estratégia, a definição de Chandler é adequada.

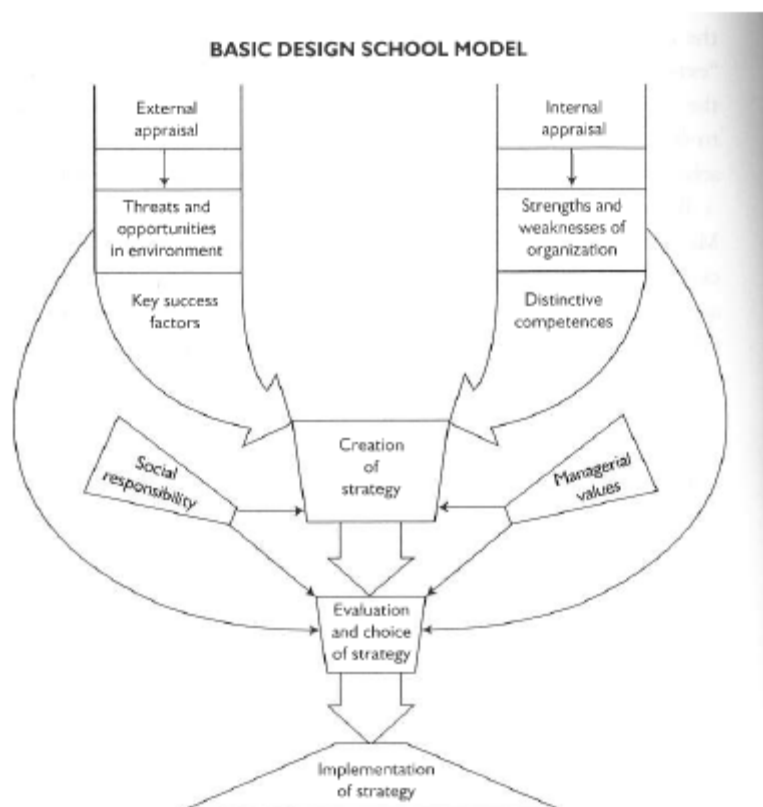
2.1.1. Escolas do Pensamento Estratégico

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) escreveram o livro *Strategy Safari*, onde sintetizaram os pensamentos de diversos autores, sobre estratégia e planeamento estratégico. Classificaram essas contribuições e denominaram-nas como as dez escolas de pensamento estratégico, na opinião dos autores a maioria delas foram validadas na prática de gestão ao longo dos anos.

1. Escola de *Design*

Santos (2008, p.353) chama-lhe “escola do desenho” e diz-nos que “a criação e a seleção da estratégia mais adequada resultam de um processo (...) através do qual se procede (...) à análise SWOT¹ e, simultaneamente, se ponderam os valores de gestão e a responsabilidade social da organização”. Posto isto, conclui-se que se tem que aproveitar as oportunidades afastando as ameaças, em síntese:

Figura 1- Modelo da Escola de *Design*



Fonte: Mintzberg et al. (1998: 26)

2. Escola de Planeamento

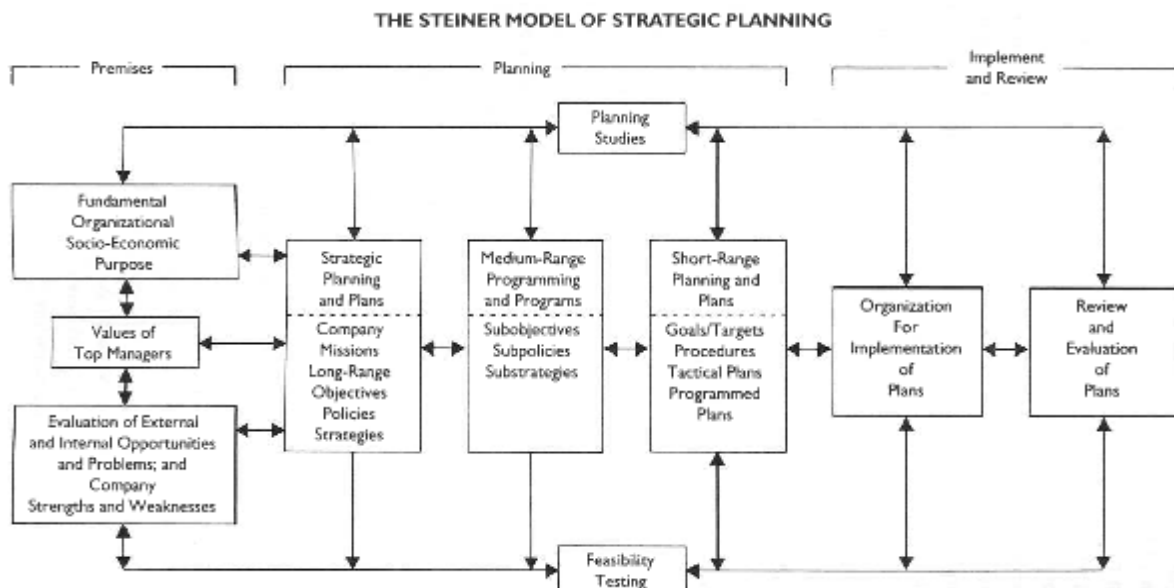
Na escola de *design* a formulação da estratégia é um processo informal e da responsabilidade do gestor, já na escola de planeamento é um processo formal e

¹ A análise SWOT constitui um instrumento de análise estratégica que relaciona os pontos fortes e fracos de uma organização, com as oportunidades e ameaças derivadas do seu meio ambiente (Santos, 2008).

embora a responsabilidade continue a ser do gestor, a sua implementação já é da responsabilidade dos “estrategas” (Santos, 2008).

Costa (2003, p.38) à cerca desta escola diz-nos que “existem vários modelos de planeamento estratégico, a maioria consiste na análise do ambiente (...), definição dos objetivos, geralmente quantificando a visão e estabelecendo metas, estratégias, orçamentos e planos operacionais.” Conforme se pode observar no modelo de planeamento estratégico de Steiner:

Figura 2- Modelo de Planeamento Estratégico de Steiner



Fonte: Mintzberg et al. (1998: 50)

3. Escola de Posicionamento

Esta escola tem por base a teoria económica da organização industrial. Foi principalmente impulsionada por Michael Porter, com o modelo das 5 forças competitivas: poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, barreiras à entrada, ameaças de produtos substitutos e rivalidade interna da indústria. E as estratégias competitivas que desenvolveu (liderança no custo total, diferenciação e foco) (Mintzberg et al., 1998).

Santos (2008, p.362) esclarece que “a Escola defende que o critério subjacente à seleção da estratégia a adoptar deve ser, fundamentalmente, a extensão com que permite, à organização, a obtenção de vantagens competitivas”.

4. Escola Empreendedora

O gestor fundamenta a formulação da estratégia com base na intuição e experiência, a formulação da estratégia passa de planos precisos a visões vagas e perspectivas amplas (Mintzberg et al., 1998).

5. Escola Cognitiva

Entende a formulação da estratégia como um processo mental. Esta escola tem por base a psicologia cognitiva, da qual falaremos mais à frente. Estuda as estratégias que se desenvolvem na mente das pessoas, com o objetivo de classificar os processos mentais em estruturas, modelos, mapas, conceitos e esquemas. Esta escola também direciona a pesquisa para o modo como a cognição é usada para construir estratégias por intermédio de interpretações e não simplesmente para mapear a realidade (Mintzberg et al., 1998). Os referidos autores dentro desta escola identificaram duas principais correntes. A primeira corrente trata o processamento de informações e as estruturas cognitivas do decisor como um “scanner” do mundo objetivo. A segunda corrente admite a visão que o decisor tem do mundo como um exercício de interpretação de natureza fundamentalmente subjetiva, na qual a cognição cria o mundo.

Neste sentido, Barnes (1984) menciona que a corrente objetivista desta escola pende sobre as limitações do decisor, isto é, sobre as suas heurísticas e viés.

6. Escola de Aprendizagem

A estratégia tem origem em toda a empresa através dos seus membros, individualmente ou coletivamente. Santos (2008, p.367) constata que “Karl Weik (1979) descreve o processo de aprendizagem organizacional como um processo em que “a organização age; descobre e seleciona o que funciona melhor; compreende o que ocorreu, através de uma análise retrospectiva; e retém os comportamentos considerados desejáveis””.

7. Escola do Poder

Nesta escola o processo de formulação da estratégia passa pela negociação entre indivíduos, *stakeholders*, e outros com quem estabelecem ligações. Em prol de

interesses particulares usam o poder, influência e a política para formular estratégias (Mintzberg et al., 1998).

8. Escola Cultural

A cultura está voltada para os interesses e crenças comuns do pessoal que integra uma empresa e para a sua integração dentro da mesma. Esta cultura influencia o processo de formação da estratégia (Mintzberg et al., 1998).

9. Escola Ambiental

A organização é considerada um ente passivo que reage a um ambiente que estabelece a ordem a ser seguida (Mintzberg et al., 1998). Neste sentido Santos (2008, pp. 366-370), afirma que “reputa-se especialmente importante (...) a capacidade da organização para ler, interpretar e adaptar-se às condições da sua envolvente, pelo que o processo de geração de estratégias (...) se focaliza, fundamentalmente, na análise do ambiente externo.”

10. Escola de Configuração

Esta escola “sustenta que as organizações tendem a manifestar a presença simultânea de várias abordagens, embora evidenciando, em períodos diferentes, a predominância de determinada abordagem relativamente às demais para, no período subsequente, revelarem a predominância de outra perspectiva”, afirma Santos (2008, p.369). Este autor revela-nos ainda (p.370) que “as organizações possuem uma determinada configuração (que se materializa na assunção de uma estrutura e de um conjunto de comportamentos – estratégia – (...)) durante um determinado período de tempo de estabilidade”.

No quadro seguinte podemos ver as 10 escolas de pensamento estratégico de forma sintetizada:

Tabela 1- As 10 Escolas de Pensamento Estratégico

Natureza	Concepção	Escola	Formulação da Estratégia
Prescritiva	Tem atenção em como as estratégias devem ser formuladas.	<i>Design</i>	Como um processo de conceção.
		Planeamento	Como um processo formal.
		Posicionamento	Como um processo analítico.
Descritiva	Tem em atenção o processo, como as estratégias são formuladas.	Empreendedora	Como um processo visionário.
		Cognitiva	Como um processo mental.
		Aprendizagem	Como um processo emergente.
		Poder	Como um processo de negociação.
		Cultural	Como um processo coletivo.
		Ambiental	Como um processo reativo.
Tem a pretensão de promover o encadeamento e síntese de todas as anteriores	Tem em atenção a integração do processo de formulação das estratégias.	Configuração	Como um processo de transformação.

Fonte: Autor, baseado no livro *Strategy Safari* de Mintzberg et al. (1998)

Tendo em conta o estudado anteriormente podemos apurar que todas estas escolas poderão dar origem a falhas. Por exemplo na escola do *design* isso acontece se não forem detetadas

as ameaças e aproveitadas as oportunidades. Na escola empreendedora os tomadores de decisão não se devem deixar enviesar pela intuição, assim como na escola cultural as suas crenças não devem influenciar o processo de definição de estratégia. Na escola ambiental a falta de capacidade de análise do ambiente externo é danosa para a formulação da estratégia.

Dentro destas escolas duas das mais abordadas serão a escola do *design* e a escola do planeamento, em que a formulação da estratégia racional se baseia num conjunto de processos que segue normalmente a seguinte formulação:

Figura 3- Modelo de estratégia empresarial



Fonte: Freire (1997:44)

A análise estratégica é a primeira das três fases da estratégia, assentando numa análise do meio envolvente e da empresa. Neste sentido, “a sobrevivência das empresas depende da sua capacidade de interação com o meio ambiente”, conforme Freire (1997, p.65), e uma

análise da empresa inicia-se “pela identificação da natureza dos principais recursos ao seu dispor e pela avaliação dos respectivos méritos” (p.119). Os recursos são fundamentais para a postura competitiva da empresa (Freire, 1997).

A segunda etapa passa pela formulação da estratégia. Esta etapa inicia-se com a definição da missão, que se resume, segundo Freire (1997, p.171), aos “ideais e orientações globais da empresa”. Conforme o referido autor, tendo em conta a missão da empresa devem ser definidos objetivos, após a sua definição é necessário traçar a estratégia da empresa que vai apontar onde e como a empresa deve competir.

Não se deve descurar a visão comercial, na “estratégia de produtos-mercados” são determinados os produtos a vender e em que segmentos-alvo, seguidamente definem-se as funções a desempenhar a “montante” e a “jusante” na cadeia de valor (Freire, 1997).

A internacionalização está igualmente presente na formulação da estratégia, pois após definidas as estratégias internas deve ser ponderada a possibilidade de entrar noutros mercados, após este acontecimento muitas empresas procuram explorar “novas áreas de actuação”, penetrando em indústrias desiguais (Freire, 1997).

Após determinadas todas estas escolhas, o referido autor afirma ser o momento para definir a forma ótima para implementar as estratégias delineadas, entrando aqui a estrutura organizacional, que é o “elo de ligação”. Afirma a necessidade da empresa ter capacidades de aplicar um conjunto de políticas de gestão, sendo que estas estabelecem “o nível de desempenho efectivo da empresa no mercado” (p.493).

É muito importante a aplicação de um modelo de estratégia empresarial, no entanto é constante as empresas cingirem-se a produzir e a vender produtos ou serviços sem definirem previamente uma estratégia.

2.1.2. Estratégica Racional vs Estratégia Incremental

Nas teorias organizacionais clássicas o pensamento sobre a decisão é caracteristicamente racional e normativo.

No modelo do actor único, segundo Rodrigues, Dionísio, Esperança e Rodrigues (2000, p.315):

“o processo de decisão resume-se a uma sucessão de etapas logicamente encadeadas:

- 1- formulação do problema;
- 2- identificação e explicitação de todas as acções possíveis;
- 3- avaliação de cada acção por meio de critérios derivados dos objectivos ou das preferências;
- 4- escolha da solução óptima.”

Os trabalhos realizados por Simon (1964), que lhe proporcionaram um prémio Nobel em 1978, apontam para que a organização empregue os comportamentos individuais nos processos de tomada de decisão (Rodrigues et al., 2000). Neste sentido, Simon (1984), citado por Soares (2006, p.15) aponta que “a organização determina o ambiente psicológico dos seus membros e a criação de um clima social favorável à sua participação nos processos decisórios (...), proporcionando condições psicológicas estáveis”.

Conforme o modelo organizacional da tomada de decisão proposto por Simon (1984), a organização influencia de diferentes formas o comportamento dos seus membros, conforme podemos observar na seguinte tabela:

Tabela 2- Medidas da organização que influenciam os seus membros

Medida	Características
Divisão do trabalho e Procedimentos padrão	Distribuição de tarefas e definição de como os problemas são tratados.
Autoridade	Transmissão de decisões de cima para baixo. Tomada de decisões que guiam outros membros.
Comunicação	Existência de circuitos de informação que permitem a transmissão de informações.
Lealdade e Identidade	Decisões tomadas de acordo com os objetivos da organização, e adquirindo assim uma personalidade própria.

Fonte: Adaptado de Rodrigues et al. (2000: 319)

Neste sentido, Albuquerque e Filho (2005, p.6) dizem-nos que “a organização seleciona os objetivos do indivíduo, faz treinamento para que ele adquira certas habilidades e lhe fornece informações úteis à decisão racional, à luz dos objetivos”.

Segundo Simon (1965), citado por Albuquerque e Filho (2005, pp. 4-5), decidir é um processo composta por três etapas:

- 1) “O relacionamento de todas as possíveis estratégias que poderão ser escolhidas;
- 2) A determinação de todas as consequências consequentes da adoção de cada estratégia;
- 3) A avaliação comparativa de cada grupo de consequências e escolha de uma alternativa entre as várias disponíveis, a partir de valores pessoais e organizacionais. A escolha aponta a opção por um conjunto de consequências”.

No entanto, o homem é racional mas não domina todos os conhecimentos e assim é-lhe difícil prever acontecimentos futuros, conforme a teoria da racionalidade limitada. Face a um problema, as informações disponíveis e a capacidade intelectual do decisor não lhe permitem escolher a melhor solução mas sim a primeira solução considerada “satisfatória” (Rodrigues et al., 2000). Em oposição ao "homem económico", que de forma racional escolhe a melhor solução, Simon solicitou que o "homem administrativo" tem apenas uma visão limitada das soluções existentes (Cabecinhas, 1994).

Os limites da racionalidade ocorrem uma vez que o homem é incapaz de assentar todos os aspetos de importância e de conhecimento que poderiam ser necessários para a tomada de decisão.

Para March e Simon (1958) citados por Cabecinhas (1994, p.3) os “pressupostos sobre o indivíduo são imprecisos (...) não têm em conta a abundância de estímulos à qual o indivíduo é exposto e para a qual tem capacidades de processamento limitadas. Na aceção destes autores, o indivíduo trabalha com um modelo simplificado da realidade”.

Mintzberg, Raisinghani e Theoret (1976) estudaram características e particularidades de vinte e cinco processos de tomada de decisão, tendo selecionado factores comuns a todos os processos que deram origem ao modelo geral do processo decisório estratégico. Os referidos autores aludem no seu modelo para a organização do processo de decisão em três

etapas primordiais: identificação do problema; desenvolvimento e seleção de soluções, e sete rotinas: reconhecimento; diagnóstico; pesquisa; desenho; separação; avaliação e autorização.

Conforme os autores referidos, este processo de decisão inicia-se com o reconhecimento da existência de um problema, depois há que fazer o diagnóstico, isto é, examinar o problema. Na etapa de desenvolvimento consideram-se duas rotinas, a pesquisa e o desenho. Na pesquisa o gestor procura um conjunto de soluções, buscando-as em experiências e soluções passadas. No desenho desenvolve-se uma solução particular para um problema específico, ou moldam-se soluções idênticas ao teor da tomada de decisão.

Na última etapa ocorre a escolha da solução. Neste momento é imprescindível selecionar as opções possíveis, guardando apenas as que levam à resolução do problema. Posteriormente, a avaliação pode ser feita: por decisão individual, por análise ou por negociação. A decisão individual depende particularmente da capacidade do gestor, a decisão por análise diz respeito às soluções que impõem a intervenção de especialistas, por fim a decisão por negociação leva a um processo de discussão, de gestão de interesses.

No início do processo pode haver períodos de interrupção ou de resistências internas, sobretudo quando elementos da organização não reconhecem a existência do problema, nem tão pouco a necessidade de decisão estratégica. Novas interrupções podem ocorrer na fase de desenvolvimento das possíveis soluções quando há necessidade de reunir toda a informação, podendo inclusive voltar atrás e incluir outras hipóteses. Na etapa final do processo de tomada de decisão, é ainda possível considerar a inclusão de contributos de agentes externos à organização com o intuito de colaborador na avaliação das escolhas.

Além de nos facultarem este modelo acima explicado, Mintzberg et al. (1976) afirmaram ainda a existência de três momentos de interrupção do processo de tomada de decisão: interrupção interna; nova interrupção e interrupção externa. A primeira surge na etapa de identificação quando não há acordo no que respeita à necessidade da tomada de decisão. A nova interrupção, vulgarmente ocorre após a etapa de desenvolvimento ou na rotina de avaliação. Neste caso volta-se para a rotina de desenho para alteração ou continua na rotina de avaliação onde instantaneamente é selecionada ou recusada. A interrupção externa

ocorre na etapa de seleção onde forças externas não permitem a tomada de decisão quando já existe uma solução para o problema.

A abordagem incremental vem contestar os propósitos da visão racional da tomada de decisão.

Para Lindblom (1959) citado por Santos (2008, p.247) a resolução de “problemas complexos reside na sua fragmentação em problemas mais simples, com objectivos também mais simples, e no desenvolvimento gradual das estratégias globais das organizações, mas focalizadas na resolução desses problemas menores, através de um processo essencialmente interactivo e adaptativo”, atingindo assim os objetivos de forma incremental.

Lindblom (1959) considera que o tomador de decisão terá em conta valores incrementais e não valores de formulação geral aquando da tomada de decisão (Gontijo e Maia, 2004). Contudo Etzioni (1967) citado por Gontijo e Maia (2004) diz-nos que “a própria cadeia de incrementos deve ser entendida como uma sucessão de decisões fundamentais e marginais, onde uma decisão anterior assume o carácter de base para a posterior”. Neste sentido, podemos afirmar como fez Gontijo e Maia (2004, p. 19), “que a definição dos meios e a dos fins se dão simultaneamente”.

Apresentamos algumas características do modelo incremental, conforme Gontijo e Maia (2004):

- Uma politica pode ser classificada como adequada ou não, quer haja ou não acordo entre os tomadores de decisão no que respeita aos objetivos (em oposição ao modelo racional);
- Imensa capacidade de aprimoramento e adaptação;
- A rejeição de alternativas não é acidental, mas sim sistemática e ponderada (em oposição ao modelo racional);
- Analisa detalhadamente pequenos segmentos;
- Assume um carácter tanto descritivo como normativo;
- Compete ao tomador de decisão fomentar mudanças e ajustes incrementais, uma vez que consequências não previstas poderão acontecer.

Muito próximo deste pensamento encontra-se o modelo do incrementalismo lógico de Quinn (1980).

Este processo por incremento é designado por lógico, segundo Rodrigues et al. (2000, p.333) visto que “apresenta uma mistura de racional e de político, de analítico e de comportamental, de formal e de informal”.

O seu propósito essencial, segundo Soares (2006, p.22) “é associar uma estratégia eficaz às características e às habilidades de gestão de um dirigente”.

O incrementalismo lógico pode ser caracterizado por quatro aspetos, segundo Rodrigues et al. (2000):

- a) A formulação da estratégia realiza-se através de vários subsistemas organizacionais que analisam um problema sem representarem a estratégia toda. Estes subsistemas reúnem participantes, problemas e soluções quando se tem de escolher;
- b) Cada subsistema apoia-se em modelos normativos, esquemas lógicos e abordagens analíticas, contudo cada um tem a sua lógica;
- c) A estratégia global da empresa manifesta-se de forma conjuntamente lógica e incremental;
- d) A abordagem incremental melhora e integra os aspetos analíticos e comportamentais exigidos na criação da estratégia.

Para Quinn (1980) citado por Rodrigues et al. (2000) o processo de decisão estratégica passa por três fases: lançamento, ativação e consolidação. Conforme o autor referido, a fase do lançamento diz respeito à perceção e definição do problema, onde a investigação é ativa e profunda. Na fase de ativação ocorre a construção das ações estratégicas, sobre acções possíveis dá-se a construção de acordos internos. Na fase de consolidação, são imputados os recursos materiais e são confirmados os responsáveis pelas ações. Nesta fase as opções rejeitadas são desencorajadas.

Uma limitação do incrementalismo lógico segundo Soares (2006, p.24) “tem a ver com a insuficiência que o autor atribui à explicitação dos objectivos no processo de decisão

estratégica. Como são fixados e que papel desempenha neste processo parece ser uma questão negligenciada”.

A estratégia racional é de grande importância para o estudo uma vez que se os gestores procederem a uma análise puramente racional irá dar origem a erros. Possivelmente ocorrerão falhas ao nível da análise interna ou da análise externa, se se debruçarem sobre uma poderão descurar da outra, podendo ocorrer falhas a vários níveis, como por exemplo abordar incorretamente a concorrência.

A estratégia incremental veio corroborar que a estratégia não é algo acabado, e que permite correções e alterações ao longo do tempo. Uma vez que o ambiente externo está em constante mudança é importante que os gestores tenham a capacidade de evoluir e de alterar estratégias.

2.1.3. Teorias da Estratégia

2.1.3.1. Teoria dos Recursos

De um modo geral, a problemática base na estratégia passa pelo entendimento das razões que permitem às empresas sustentarem invariavelmente um desempenho superior nos mercados onde actuam.

A resposta não estará apenas num adequado posicionamento no ambiente competitivo, como afirma Porter (1980), mas no facto de determinadas empresas possuírem recursos que possibilitam uma oferta mais moldada à procura nos mercados onde actuam.

Desta forma, a Teoria da Empresa baseada nos Recursos, ou *Resource Based View (RBV) of the Firm*, ganhou bastante importância nas últimas décadas e tem tido um grande impacto no pensamento estratégico.

Nos anos 80 era feita uma análise externa, ligava-se a estratégia com o meio envolvente, posteriormente, como podemos observar com a afirmação de Colleta (2003, p.13) “os recursos internos são considerados a base para a criação da vantagem competitiva”.

A teoria baseada nos recursos deve muito ao trabalho de Penrose (1959), que vê a empresa como “um conjunto de recursos produtivos”.

Esta teoria considera as diferentes empresas como diferentes conjuntos de recursos (tangíveis e intangíveis) que conduzem a diferentes capacidades competitivas.

António (2003, p.93), igualmente nesse sentido, afirma que ao definir os recursos como ponto de partida para a definição de uma estratégia, a RBV “fundamenta-se em duas premissas: 1ª: são os recursos internos e as capacidades que imprimem a direcção para a estratégia empresarial; 2ª: os recursos e as capacidades são as fontes primárias dos lucros da empresa”. Para uma empresa garantir uma estratégia de sucesso, deve incrementar um conjunto de recursos que não possam ser imitados ou substituídos. Posto isto, concluímos que as rendas advêm destes recursos próprios de cada empresa.

Contudo, devem-se aqui definir dois tipos de rendas, as rendas *Ricardianas* e as rendas *Schumpeterianas*. As primeiras são provenientes de factores de difícil ou impossível imitação, já as *Schumpeterianas* resultam de inovações que cedo ou tarde poderão ser imitadas (Ferreira, 2006), imediatamente percebemos que “enquanto as rendas *Ricardianas* são de longa duração as *Schumpeterianas* não são”, como nos afirma António (2003, p.92).

Seja pelas rendas *Ricardianas*, seja pelas rendas *Schumpeterianas*, a RBV vê as empresas como diferentes conjuntos de recursos e capacidades, em que estes determinam como a empresa exerce a sua actividade e como é reconhecida no mercado. Não existem duas empresas iguais, pois estas não vão ter o mesmo conjunto de recursos (conhecimentos, experiências, ativos...).

Posto isto, à luz da teoria baseada nos recursos, se os gestores não possuírem a capacidade de perceção e identificação dos recursos valiosos para a empresa podem cometer falhas que conduzam ao insucesso. É importante definir estes recursos valiosos para se proceder à definição da estratégia. É fundamental ao sucesso da empresa que os gestores tenham uma boa capacidade de organização e de utilização desses recursos.

Conforme Santos (2008, p.271), “no essencial, as teorias sobre a estratégia baseada nos recursos defendem que a *performance* das organizações é determinada, em última instância, pelas suas capacidades e competências distintivas”.

Recursos, Competências e Capacidades Dinâmicas

A empresa é mais que uma unidade administrativa, principalmente é descrita como um conjunto de recursos (Penrose, 1959), então encontra-se aqui a necessidade de definir recursos. Teece, Pisano and Shuen (1997) definem recursos como activos específicos de uma empresa que são difíceis senão impossíveis de imitar.

Será relevante abordar algumas classificações para os tipos de recursos existentes.

Penrose (1959) classificou os recursos em dois grupos:

- Recursos físicos, como prédios, equipamentos, matéria-prima, etc.
- Recursos humanos, todos os empregados de uma empresa.

Barney (1991) ordenou os recursos em quatro grupos:

- Recursos físicos, onde se incluem prédios, equipamentos, etc.
- Recursos humanos, onde se encontram a formação, experiência, etc.
- Recursos organizacionais, como a reputação, planeamento e controlo, etc.
- Recursos financeiros, que abarcam o capital financeiro da empresa.

Chiavenato (1936), organizou os recursos empresariais em cinco grupos:

- Recursos físicos ou materiais, onde se inserem prédios, terrenos, entre outros.

- Recursos financeiros, onde estão incluídos dinheiro sob a forma de capital, fluxo de caixa, empréstimos, entre outros.
- Recursos humanos, que se referem a pessoas, que levam os seus conhecimentos, comportamentos, habilidades, entre outros, para a empresa.
- Recursos mercadológicos, onde se inclui a análise de mercado, propaganda, distribuição dos produtos, definição de preços, entre outros.
- Recursos administrativos, inclui todos os meios através dos quais as atividades da empresa são planeadas, dirigidas e controladas.

Barney (1996), citado por Ferreira (2006, p.28) “refere algumas características que conferem importância aos recursos: valor, raridade ou singularidade, impossibilidade de imitar e substituir, e versatilidade ou capacidade de transferir o recurso”.

Neste sentido, António (2003, p. 29) afirma que “ a crescente turbulência do meio envolvente levou a considerar os recursos como fonte principal de vantagem competitiva sustentada e como base ideal para a formulação da estratégia”.

O aumento da competitividade proveniente da abertura dos mercados e da livre circulação de bens na Europa, e consequentemente o aumento concorrencial dos países orientais contribuíram para uma maior complexidade do meio envolvente da indústria portuguesa na última década. Estas causas impõem maiores competências por parte dos empresários para desenvolverem a sua actividade com sucesso.

Com o progresso da RBV, surgiu a noção de competências, que se viu divulgada no livro *The Core Competence of the Corporation*, de Prahalad e Hamel (1990). Para estes autores competências são um conjunto de capacidades e tecnologias que permitem à empresa oferecer um produto ou serviço ao cliente de forma desigual, de forma a conceber uma mais-valia ao cliente. Assim concluímos que estas competências criam vantagem competitiva à empresa. Aqui a vantagem competitiva assenta numa visão de competências, e não na visão de atividades afirmada por Porter, como vimos anteriormente.

Mills, Platts, Bourne e Richards (2002) classificam as competências organizacionais em categorias, destacando as suas características dinâmicas, como podemos observar na tabela que se segue:

Tabela 3- Classes de Competências

Classes de Competências	Descrição
Competências essenciais	Competências e atividades mais elevadas, ao nível corporativo, que são a chave para a sobrevivência da empresa e das suas estratégias.
Competências distintas	Competências e atividades que fornecem vantagens à empresa e que os clientes reconhecem face à concorrência.
Competências organizacionais ou das unidades de negócio	Competências e atividades-chave esperadas de cada unidade de negócio.
Competências de suporte	Atividade importante para apoiar um leque de competências.
Capacidades dinâmicas	Capacidade da empresa adaptar as suas competências no suceder da sua atividade, competências estas que estão relacionadas com os recursos importantes para a mudança.

Fonte: Mills et al. (2002: 13)

Para Santos (2008, p. 272) as competências “assumem-se como a aprendizagem colectiva da organização, tratando, em especial, da forma como se integram as várias tecnologias, se coordenam diversas habilidades de produção e se organiza o trabalho, no sentido da produção de valor”.

As capacidades dinâmicas passam pela aptidão que a empresa tem para integrar, construir e reconfigurar as suas competências (externas e internas) e para responder às mudanças na sociedade empresarial de forma rápida (António, 2003).

À medida que esses recursos e capacidades próprios de cada empresa geram benefícios económicos e não podem ser copiados pelos concorrentes eles podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável.

2.1.3.2. Teoria do Conhecimento

A *Resource Based View of the Firm* é uma teoria predominante na análise da estratégia da empresa, contudo a abordagem pelo conhecimento pode ser tida como a natureza da abordagem pelos recursos.

Penrose caracteriza a empresa pela sua base de recursos e de conhecimento.

No momento atual, muitas empresas contabilizam não só os ativos tangíveis, mas também a tecnologia e o conhecimento (tácito e explícito). Com a apreensão do conhecimento como principal recurso da empresa, que contribui para a criação de valor, surgiu muito recentemente a Teoria da Empresa Baseada no Conhecimento.

O conhecimento desde sempre esteve presente nas empresas, contudo hoje em dia tem uma maior importância e aplicação como recurso. De 1880 até ao final da Segunda Guerra Mundial o conhecimento é aplicado ao trabalho, após a Segunda Guerra Mundial o conhecimento rapidamente se transforma num factor de produção (Drucker, 2003).

Com o reconhecimento do conhecimento os recursos intangíveis passaram a ser vistos como uma fonte que permite criar e sustentar uma vantagem competitiva. Drucker (2003, p.59) afirma que “o que hoje chamamos de conhecimento é a informação eficaz, em acção, dirigida para resultados”.

O conhecimento tácito é individual e próprio de cada indivíduo, e por esse motivo e por estar aliado às experiências de cada um é difícil de transmitir diretamente. Segundo

Nonaka e Ichijo (2007, p.7) o conhecimento tácito envolve processos humanos na gestão do conhecimento, como criatividade, conversa, aprendizagem.

O conhecimento explícito é preciso e fácil de ser comunicado. Pode ser manifestado em textos e bases de dados por exemplo.

É necessário que a empresa tome medidas para que o conhecimento tácito seja partilhado e não se centre num só indivíduo, pois se este desaparece da empresa perde-se o conhecimento. É importante para a empresa transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito, para que assim possa ser transmitido.

O conhecimento tácito e o conhecimento explícito, são conhecimentos complementares. Nonaka (1994) e Nonaka e Takeuchi (1995) citados por Nonaka e Ichijo (2007, p.17) explicam que visualizar o processo de criação do conhecimento como a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito significa que o processo é visto como um processo social em curso de validação de verdade.

Neste sentido, Nonaka e Ichijo (2007), dizem-nos que através deste processo de conversão do conhecimento tácito e explícito, valores subjetivos são sintetizados, o conhecimento é compartilhado para criar um produto que irá satisfazer as expectativas e necessidades do cliente.

No atual contexto competitivo, em que as organizações lidam com elevados níveis de informação (muita sem qualquer utilidade), a gestão do conhecimento concentra-se na identificação do conhecimento que é realmente útil. Logo, inicialmente deve ser identificado o conhecimento relevante e depois transferido para onde é necessário.

Neste sentido, Alavi e Leidner (2001, p.115) afirmam que “as organizações como sistemas de conhecimento consistem em quatro conjuntos de dados: 1- criação/construção, 2- de armazenamento/recuperação, 3- transferência e 4- aplicação. As quatro construções deste modelo são essenciais para uma eficaz gestão do conhecimento”.

A estratégia definida com base na teoria do conhecimento pode conduzir a falhas aquando duma incorreta identificação dos conhecimentos valiosos. A falta de capacidade de integrar

e partilhar esse conhecimento dentro da empresa, bem como a falta de capacidade de o proteger são falhas que não devem acontecer, uma vez que transportarão ao caminho do insucesso.

2.1.3.3. Estratégia na Visão de Porter

Na visão de Porter (1986) a ênfase é dada à análise do ambiente externo, para o autor a estrutura da indústria é decisiva na escolha da estratégia. Para o autor a análise é direcionada para a relação entre a empresa e a sua indústria, com o objetivo de alcançar uma posição vantajosa nessa indústria. Assim, a escolha da estratégia competitiva assenta em dois pontos: (1) a análise da atratividade da indústria, ou seja, a sua rentabilidade a longo-prazo e; (2) a posição competitiva da empresa dentro da sua indústria. O primeiro ponto é discutido pelo modelo das cinco forças competitivas e o segundo pelas estratégias genéricas.

Michael Porter desenvolveu um modelo bastante completo, de seguida procuramos resumir o principal das suas contribuições.

Primeiramente, na vantagem competitiva pelo posicionamento, subentendia-se a necessidade de adaptação ao meio envolvente e a criação da vantagem competitiva para alcançar o sucesso.

Para Porter (1985) qualquer empresa procura uma posição favorável numa indústria, contra as cinco forças competitivas (modelo que representa a estrutura da concorrência existente na indústria): ameaça de entrada de novos concorrentes; ameaça de produtos substitutos; poder negocial dos clientes; poder negocial dos fornecedores; e rivalidade entre as empresas existentes. Ainda segundo Porter (1985, p.4) “as cinco forças determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria”.

Este modelo permite entender o funcionamento da indústria e permite à empresa direcionar-se para os aspetos mais importantes.

As vantagens competitivas contudo, não podem ser entendidas observando-se apenas a empresa como um todo, têm proveniência nas suas várias atividades, como na produção, *marketing*, entrega e serviço pós-venda, como nos refere Porter (1985), que desenvolveu o conceito de cadeia de valor com o intuito de identificar as fontes de vantagem competitiva de uma empresa, buscando ainda descrever de que forma a empresa se pode diferenciar dos seus concorrentes. Conforme Porter (1985, p.31) a cadeia de valor “desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação”. Para este autor uma empresa possui uma vantagem competitiva se conseguir desempenhar estas atividades de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência.

O posicionamento de uma empresa é sustentado pela sua estratégia competitiva. Neste sentido, Santos (2008, p.264) afirma que “mais do que a atratividade de determinada indústria, a questão fulcral para a estratégia competitiva é o posicionamento da organização nessa indústria”. Porter (1985, p.9) cita que “o posicionamento determina se a rentabilidade de uma empresa está abaixo ou acima da média da indústria”, se a empresa apresenta um desempenho acima da média é devido a uma vantagem competitiva sustentável. Uma empresa pode ter inúmeros pontos fortes e pontos fracos, em relação aos seus concorrentes, no entanto para Porter (1985) existem apenas dois tipos de vantagem competitiva, baixo custo ou diferenciação.

Para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e criar e sustentar uma posição vantajosa, as empresas podem desenvolver três tipos de estratégias competitivas genéricas (como nos refere Porter nos seus livros, *Estratégias Competitivas e Vantagem Competitiva*): (1) liderança em custo; (2) diferenciação; e (3) foco, podendo este último ser no custo ou na diferenciação. No que respeita à liderança de custo a empresa procura tornar-se o produtor de baixo custo da sua indústria, quanto à diferenciação uma empresa procura ser única na sua indústria, diferenciando-se em dimensões que são valorizadas pelo comprador. Neste sentido Santos (2008, p.266) destaca-nos exemplos de “vectores de diferenciação mais comuns (...): - imagem associada à marca; - a tecnologia dos produtos; - a compatibilidade ou complementaridade dos produtos; - as características únicas dos produtos; (...)”. No que toca ao foco a estratégia é diferente das outras, aqui pretende-se

atender aos desejos de um grupo em particular, que é uma parte pequena da procura de toda a indústria, por meio da diferenciação ou do custo.

Segundo Porter (1985, p.19) “o conceito de estratégias genéricas está baseado na premissa de que há uma série de maneiras como a vantagem competitiva pode ser alcançada, dependendo da estrutura industrial”.

Para criar uma estratégia capaz, o gestor, com base na teoria da organização industrial de Porter, deve ser capaz de analisar correctamente a concorrência, identificar as vantagens competitivas e reconhecer as atividades que criam valor à empresa.

2.1.4. Vantagem Competitiva

Vantagem competitiva é, de forma resumida, o valor que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço (valor superior ao que estão dispostos a pagar a empresas concorrentes) e que para a empresa ultrapassa os seus custos de produção. Este conceito teve uma função importante na área da estratégia empresarial e a contribuição de Porter (1985) teve um grande peso na sua propagação.

Porter (1986) propôs três estratégias genéricas, como referido anteriormente: a liderança de custo, a diferenciação e o foco (no custo ou na diferenciação). Tem-se vantagem competitiva quando uma empresa executa o produto ou serviço a um custo mais baixo ou de forma melhor que a concorrência, alcançando liderança de custo e diferenciação encontra vantagem competitiva (Porter, 1985).

Kaplan e Norton (2001), citados por Santos (2008, p.390) “defendem (tal como Porter e tantos outros autores já defendiam), que o sucesso das organizações no médio e longo prazos depende, fundamentalmente, da sua capacidade para criar e sustentar vantagens competitivas”.

Já para os autores da teoria dos recursos, vantagem competitiva é, na perspectiva de Peteraf (1993) as rendas ganhas provenientes de recursos superiores. Sob a perspectiva de Barney (1991, p.102), “*a firm is said to have a sustained competitive advantage when it is*

implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors and these are unable to duplicate the benefits of this strategy”.

Posto isto, Rodrigues et al. (2000, p.47) afirma que “ a construção da vantagem competitiva opera-se a partir das características do contexto concorrencial e reside na afectação dos recursos próprios da empresa, da maneira como foram concebidos e arquitectadas as diferentes etapas da cadeia de valor²”.

2.2. Causas do Insucesso

Reveremos neste ponto e de forma breve, algumas das causas mais frequentemente apontadas no fracasso empresarial. Neste caso, o fracasso é visto como o fim de uma iniciativa que não atingiu os seus objetivos.

Segundo Porter (1986, p. 54) “o compromisso contínuo com uma das estratégias competitivas genéricas como alvo primário é geralmente necessário para que o sucesso venha a ser atingido”. A escolha de uma das opções estratégicas está baseada nas capacidades e limitações da empresa. Porter (1985), no mesmo sentido, declara que o fracasso das estratégias de muitas empresas se deve à incapacidade de transformar uma estratégia competitiva geral em etapas de ação específicas essenciais para se obter vantagem competitiva.

Keough (2008) no seu livro *The ten commandments for business failure* fala do insucesso empresarial e dá a conhecer na sua ótica o que conduz à falha. Para o autor o primeiro erro é o facto de se parar de correr riscos, não se deve ser inflexível e o isolamento identicamente leva a mau lugar. Assumir infalibilidade e jogar o jogo perto da linha de falta é um erro, é muito importante e não se deve prescindir de tempo para pensar. Afirma ainda que colocar toda a fé em especialistas e consultores externos pode não ser o melhor

² Segundo Rodrigues et al. (2000, p.50) “este instrumento de análise permite decompor as diferentes operações realizadas por uma empresa numa determinada indústria”.

para a empresa, bem como toda a quantidade de burocracias. Por último declara que não se deve ter medo do futuro, não se deve perder a paixão pelo trabalho nem pela vida.

Vários autores, como Muehlhausen (2008), Keough (2008), Carrol e Mui (2009) e Phillips (2011) apresentam, nos seus livros, conjuntos de erros que ao serem cometidos podem conduzir a falhas.

Erros estes que podem passar pela falta de habilidade ou conhecimento. A maioria dos gestores falha devido à falta de uma das duas principais habilidades de negócios, sendo estas as habilidades de *marketing* (publicidade criativa, prever a procura, identificar tendências e modas, técnicas de vendas, como chegar ao cliente, etc) e as habilidades de contabilidade (definir orçamentos, criar mecanismos de controlo, etc). Sendo estas habilidades essenciais para operar qualquer tipo de negócio, na falta delas a empresa está em risco de falhar.

A expansão muito rápida pode igualmente ser danosa, sendo outro dos erros apontados. Neste sentido, a decisão de expandir deve ser bem ponderada pelos proprietários da empresa, uma vez que esta é uma das principais causas de insucesso empresarial. Se a expansão se justifica após cuidadosa pesquisa e análise, o procedimento seguinte é avaliar o quê e quem é necessário adicionar para que o negócio prospere. Depois, com os sistemas e as pessoas no lugar, já se pode concentrar no crescimento do negócio.

À falta de capital só alguns conseguem sobreviver, é importante ter um ano de custos operacionais no banco. É igualmente de extrema importância a existência de um controlo interno, tais como, separação de funções, auditoria interna, dispositivos electrónicos.

A falta de um plano estratégico definido, a existência de estruturas de preço inadequadas, a falta de controlo orçamental, a incapacidade para se manter competitivo, más decisões de estratégia, assim como problemas cognitivos são outros factores que poderão estar na origem das falhas.

No suceder de uma crise económica, na maioria dos casos, esta expõe simplesmente entidades que são mais alavancadas (isto é, têm muita dívida) ou simplesmente são mal geridas.

2.3. Problemas Cognitivos no Processo de Decisão Estratégico

Analisar a influência dos aspetos cognitivos nas ações dos gestores pode ser um importante contributo à investigação, uma vez que a tomada de decisão estratégica do gestor pode levar a empresa ao sucesso ou não.

A identificação e análise dos aspetos cognitivos nas ações dos gestores pode contribuir positivamente para o desenvolvimento da empresa, contudo os problemas cognitivos podem ser uma fonte de insucesso, na medida em que levam à tomada de más decisões e escolhas.

Para entender de forma mais clara as ações dos gestores, é importante identificar como estes procedem em situações que são influenciadas pelos aspetos cognitivos.

Conforme Ribeiro (1998, p.59) “a psicologia cognitiva tornou-se a leitura predominante do comportamento humano a partir dos anos 60”.

A psicologia cognitiva estuda a cognição, que passa pelo conjunto de actividades e processos pelos quais um organismo adquire informação e desenvolve conhecimentos, os processos mentais que estão por detrás do comportamento. Segundo Van den Broeck, Vanderheyden e Cools (2003) é a forma como um indivíduo recolhe, organiza, verifica, avalia e interpreta as informações.

Os indivíduos são munidos de sistemas de cognição, com os quais conseguem representar aquilo que compreendem sobre si mesmos e sobre o meio que os rodeia. Esta área de investigação contempla questões sobre a percepção³, memória⁴, atenção⁵, pensamento⁶, linguagem, representação de conhecimento, criatividade e resolução de problemas.

³ Segundo Chiavenato (1983:387) citado por Rodrigues (1999) “a *pessoa decide em função de sua percepção das situações*”, ... o que o indivíduo aprecia e deseja, influencia aquilo que vê e interpreta”.

⁴ A memória possibilita o registo (através da codificação, isto é, a capacidade que o indivíduo tem para captar a informação), o armazenamento de informações e a sua posterior utilização, esta pode ser de curto prazo ou de longo prazo.

⁵ Corresponde à seleção de um foco numa informação captada pelos nossos sentidos, e orientamos o nosso foco para o que achamos ser o mais importante num determinado momento.

⁶ O pensamento é a capacidade de compreender, formar e organizar conceitos, está geralmente associado à resolução de problemas, tomadas de decisões e julgamentos.

Na verdade, os gestores são exemplos emblemáticos de “máquinas de cognição de uso intensivo”, que consubstanciam o seu trabalho em decisões. Todo este processo mental poderá ser escrutinado numa busca de falhas.

Existem ainda as chamadas capacidades superiores, que compreendem o raciocínio, a lógica, estratégias, tomada de decisões e resolução de problemas, que são responsáveis por planear e executar tarefas. O indivíduo é dotado de sistemas cognitivos que lhe permitem detetar e analisar um problema, desferir estratégias e prever as consequências das suas decisões.

A gestão dos processos cognitivos abarca as percepções individuais, as ligações interpessoais, os sistemas de comunicação e a colaboração enquanto mecanismo estratégico.

Uma comunicação organizada e utilizada para trocar informações e percepções é um instrumento muito importante para a obtenção de conhecimento. Bowditch e Buono (1992:80) citados por Rodrigues (1999) “definem comunicação como "a troca de informações entre um transmissor e um receptor, e a inferência (percepção) do significado entre os indivíduos envolvidos". Através da comunicação haverá uma maior e mais facilitada ligação entre os níveis hierárquicos dentro das empresas.

As contribuições de Simon, vistas anteriormente, levaram à compreensão de outra disciplina das ciências sociais no plano da estratégia organizacional, a sociologia, mais concretamente a partir da sua vertente cognitiva. Simon chamou a atenção para o facto dos decisores construírem modelos mentais simplificados aquando da resolução de problemas complexos.

Uma decisão implica um processo complexo envolvendo as fases seguintes: reconhecimento do problema; identificação das alternativas; avaliação das alternativas; e escolha da alternativa ótima (Jesuino, 1992).

2.3.1. Heurísticas

No dia-a-dia acudimos a todo o momento a juízos e decisões tomados de forma intuitiva e recorrendo às heurísticas⁷ de forma simples e inevitável. Conforme Jesuino (1992, p.63) “nas situações de negociação, pelo grau de indeterminação e incerteza de que se revestem, são igualmente detectáveis heurísticas e distorções”.

Neste campo de investigação, segundo Jesuino (1992) os investigadores que mais têm contribuído são Tversky e Kahneman, tendo efectuado o primeiro levantamento das heurísticas e enviesamentos mais frequentes nos juízos humanos.

Schwenk (1988) identifica dez principais heurísticas e viés em tomadas de decisão e os seus efeitos associados. Estes, para o autor, são os pontos mais relevantes para compreender a forma como os decisores delimitam e resolvem problemas estratégicos:

Tabela 4- Tipos de heurísticas e enviesamentos na tomada de decisão

Viés	Efeito
Disponibilidade	Probabilidade de julgamento de eventos distorcidos serem facilmente lembrados.
Percepção seletiva	Expectativas que irão enviesar a observação de variáveis relevantes à estratégia.
Correlação ilusória	Crença que variáveis não relacionadas estão relacionadas.
Conservadorismo	Insuficiência em revisar as previsões com base em novas informações.
Lei de pequenos números	Superestimação do grau em que pequenas amostras representam a população.
Enviesamento de regressão	Indivíduos tendem a ignorar o facto dos acontecimentos extremos tenderem para a média em instâncias subsequentes.
Pensamento desejado	Indivíduos tendem a sobreestimar a probabilidade dos resultados desejados.
Ilusão de controle	Indivíduos tendem a sobreestimar o seu grau de controle pessoal sobre os resultados.
Reconstrução lógica	Reconstrução lógica de eventos que não podem ser corretamente recordados.
Enviesamento retrospectivo	Sobreestimação da previsão de eventos passados.

Fonte: Traduzido e adaptado de Schwenk (1988: 44)

⁷ Heurísticas segundo Jesuino (1992, p.63) são “regras expeditas que simplificam o processo de tomada de decisão”.

Há clareza, em estudos de laboratório e de campo, de que a disponibilidade, o conservadorismo, a reconstrução lógica e outros enviesamentos podem afectar a tomada de decisão estratégica, limitando as alternativas estratégicas e a informação utilizada para as avaliar. A adoção de heurísticas pode conduzir a viés nas decisões, é provável que múltiplos enviesamentos afectem simultaneamente as decisões estratégicas (Schwenk, 1988).

Também Makridakis (1990) citado por Mintzberg et al. (1998) relata as principais tendências na tomada de decisão e inclui doze tipos de heurísticas:

- 1) Busca de evidências de apoio: vontade de reunir factos que conduzem a certas conclusões e desprezam outros factos que as ameçam;
- 2) Inconsistência: incapacidade para aplicar os mesmos critérios de decisão em situações semelhantes;
- 3) Conservadorismo: incapacidade para mudar (ou mudar lentamente) a opinião à luz de novas informações/evidências;
- 4) Carácter recente: os eventos mais recentes dominam os menos recentes, que recebem menos importância ou são ignorados;
- 5) Disponibilidade: basear-se em eventos específicos facilmente lembrados, excluindo outras informações pertinentes;
- 6) Ancoragem: as previsões são indevidamente influenciadas por informações iniciais que recebem mais peso no processo de previsão;
- 7) Correlações ilusórias: a crença de que os padrões são evidentes e/ou duas variáveis estão relacionadas por causalidade quando não estão;
- 8) Percepção seletiva: as pessoas tendem a ver problemas em termos da sua experiência anterior;
- 9) Efeitos de regressão: aumentos persistentes podem-se dever a razões aleatórias, as quais, caso sejam verdadeiras, iriam elevar a probabilidade de um decréscimo subsequente. Por outro lado, decréscimos persistentes podem elevar as probabilidades de aumentos subsequentes;
- 10) Atribuição de sucesso e fracasso: o sucesso é atribuído às aptidões da pessoa e o fracasso à má sorte ou ao erro de outra. Isto inibe o aprendizado, pois não permite o reconhecimento dos próprios erros;

11) Otimismo injustificado: as preferências das pessoas por futuros resultados afetam as suas previsões a respeito dos mesmos;

12) Subestimar a incerteza: otimismo em excesso, correlação ilusória e a necessidade de reduzir a ansiedade resultam em subestimar a incerteza futura.

Das e Teng (1999) explicam que diferentes processos de decisão tendem a acentuar determinados tipos de viés cognitivo. Estes autores desenvolveram uma estrutura integrada para explorar a presença de quatro tipos básicos de viés cognitivos em cinco modos diferentes de tomada de decisão. Os quatro tipos de viés cognitivos são: (1) hipóteses anteriores; (2) exposição a alternativas limitadas; (3) insensibilidade às probabilidades de resultado e; (4) ilusão de gestão. Os cinco modos de tomada de decisão estratégica são: (1) evitação; (2) racional; (3) lógica incremental; (4) política; (5) e caixote de lixo.

No que respeita às hipóteses anteriores, a pesquisa de Das e Teng (1999) mostra que os tomadores de decisão são suscetíveis de trazer as suas crenças, previamente formadas, ou hipóteses, em situações de tomada de decisão. A atenção do tomador de decisão centra-se nos objetivos a favor dos seus próprios interesses tendendo a ignorar informações sobre outros objetivos importantes. Em suma, trazer hipóteses anteriores à tomada de decisão conduzirá a uma perceção enviesada do meio ambiente e do problema em questão.

O viés da exposição a alternativas limitadas vai de acordo com a perspetiva de Simon apresentada anteriormente, em que os tomadores de decisão tendem a concentrar-se num número relativamente pequeno de opções.

Considerando o viés insensibilidade às probabilidades de resultados, Das e Teng (1999, p.762) afirmam que os “gestores são mais propensos a usar alguns valores-chave para descrever uma situação, em vez de calcular ou usar as estatísticas padrão com base em probabilidades (March and Shapira, 1987) ”.

Segundo o estudo de Das e Teng (1999), o desenvolvimento de uma ilusão de gestão é ainda um outro tipo de viés cognitivo, que se manifesta de duas maneiras. Primeiro, (p.762) “os tomadores de decisão podem inapropriadamente perceber uma probabilidade de sucesso maior do que a probabilidade objetiva justificaria (Langer, 1975; Langer e Roth, 1975; Lefcourt, 1973)”, e depois ter uma ilusão de controlo. Em segundo lugar os

decisores tendem a acreditar que os resultados podem ser contidos, corrigidos ou mesmo revertidos, acreditam que se surgirem problemas são capazes de fazê-lo. A ilusão de gestão de maus resultados facilita a ansiedade dos gestores sobre tais resultados.

Os tomadores de decisão do modo racional enfatizam um controlo estrito sobre o processo, contudo podem correr riscos por terem objetivos predeterminados e por serem excessivamente confiantes. Dois viés cognitivos, segundo os autores referidos, estão presentes no modo racional, hipóteses anteriores e ilusão de gestão.

No modo do caixote do lixo acontece o oposto, os tomadores de decisão abrem mão do controlo total. Assim, ainda segundo Das e Teng (1999) os tomadores de decisão neste modo, como resultado, sofrem de exposição a alternativas limitadas e de insensibilidade às probabilidades de resultados.

Enquanto apenas dois viés cognitivos estão presentes nos modos racional e do caixote de lixo, os gestores no modo de evitação são propensos a se envolver na maioria dos tipos básicos de viés cognitivos como, hipóteses anteriores, exposição a alternativas limitadas e ainda insensibilidade às probabilidades de resultados. Em contraste, os gestores que aderem ao modo da lógica incremental e modo de política tendem a adotar apenas um tipo de viés cognitivo. No modo da lógica incremental ocorre a ilusão de gestão, no modo de política o viés das hipóteses anteriores.

Se olharmos para as diferenças de enviesamentos cognitivos entre os vários modos de tomada de decisões estratégicas, não é difícil perceber que o modo racional e do caixote de lixo se complementam, conforme nos afirma Das e Teng (1999).

Dois tipos de viés cognitivos, a exposição a alternativas limitadas e insensibilidade a probabilidades de resultados, parecem seguir um padrão semelhante. Quando um processo de decisão é caracterizado por exposição a alternativas limitadas, o gestor pode também ser insensível às probabilidades de resultados. Ao contrário, se um tipo está ausente, o outro tipo tende a ser demasiado ausente.

Podemos observar que nem todos os quatro tipos de viés cognitivos estão presentes em cada processo de decisão específico.

Certos modos de tomada de decisão parecem aliciar combinações particulares de viés cognitivos, contudo Das e Teng (1999) comunicam que devemos reconhecer que outros factores estão também envolvidos na determinação da presença de determinados tipos de viés cognitivos. Defendem ainda que seria útil estudar os papéis de variáveis individuais, organizacionais, variáveis ambientais e culturais que se relacionam com a presença de viés cognitivos dos decisores nos processos de decisão estratégica.

Existem dissemelhanças na maneira como as pessoas agarram os acontecimentos e fazem julgamentos. A estratégia depende de como o decisor entende o ambiente que o rodeia e a partir daí, toma as decisões que julga acertadas. Posto isto, pode-se dizer que os problemas cognitivos podem exercer influência na criação e implementação da estratégia. Neste sentido, Schwenk (1988) afirma que estudar os problemas cognitivos vai ajudar a uma melhor tomada de decisão.

Para finalizar, Das e Teng (1999) afirmam que a fim de evitar erros sistemáticos decorrentes de preconceitos, os gestores precisam estar bem conscientes das suposições, heurísticas e viés empregadas na sua tomada de decisão. Assim, eles devem examinar os seus próprios viés cognitivos, que podem ser mais facilmente identificados do que se poderia pensar possível.

Neste sentido, procuramos apurar se o erro se deveu a enviesamentos, aquando da tomada de decisão dos gestores, pelas suas crenças e valores, se pelo facto de se restringirem a um número reduzido de opções, ou se cometem erros por serem excessivamente confiantes ou por acreditarem serem capazes de reparar o erro resultante de uma má decisão.

3. Metodologia

Este trabalho procura analisar as causas que conduziram ao insucesso de empresas atuantes na Indústria Cerâmica no distrito de Leiria.

Neste capítulo são descritos os procedimentos metodológicos adotados para a sua execução.

3.1. Caracterização da Pesquisa

Este trabalho é um estudo de caso, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva. Baseou-se na utilização de dados qualitativos de fontes primárias, a partir de pesquisa bibliográfica e de testemunhos de gestores de empresas do setor da cerâmica do distrito de Leiria.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, de base teórica, a partir de material publicado, em livros, artigos de revistas da especialidade e conteúdos disponibilizados na Internet.

Esta pesquisa foi efetuada com o pressuposto de estabelecer a correlação existente entre o que diz a teoria sobre as falhas estratégicas das organizações e o que dizem os gestores em relação às suas atitudes e decisões na gestão das empresas pesquisadas. É feita uma análise entre a fundamentação teórica e os resultados das entrevistas.

Esta pesquisa teve como objetivo identificar, discutir e analisar as causas do insucesso das empresas de Indústria Cerâmica. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, usando o estudo de caso, através de entrevistas semi-estruturadas.

Conforme Silva e Menezes (2001, p.19) afirmam “pesquisar significa, de forma bem simples, procurar respostas para indagações propostas”, segundo Marconi e Lakatos (1991, p.155) a pesquisa “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que

requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

As ideias centrais que conduzem a pesquisa qualitativa diferem daquelas que conduzem a pesquisa quantitativa.

Neste sentido Flick (2005, p.4) afirma que os aspetos essenciais da pesquisa qualitativa consistem na “correcta escolha de métodos e teorias apropriados; o reconhecimento e análise de diferentes perspectivas; a reflexão do investigador sobre a investigação, como parte do processo de produção do saber; a variedade dos métodos e perspectivas”.

Já Miranda (2008), igualmente nesse sentido constatava:

“a investigação qualitativa, (...) trabalha com valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões (...) o investigador desenvolve conceitos, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados, em vez de recolher dados para comprovar modelos, teorias ou verificar hipóteses.

Os métodos qualitativos empregam, na sua generalidade, procedimentos interpretativos, não experimentais (...) (privilegia a análise de caso ou conteúdo), por contraposição à representação numérica, à análise estatística, à abordagem positivista, confirmatória e experimental proporcionada pelos métodos quantitativos”.

A noção de qualitativo pressupõe um convívio com pessoas e factos. Após este convívio e com muita atenção, conseguimos extrair os significados visíveis e encobertos. Traduz-se num texto, escrito com aptidão científica, as conclusões perceptíveis e que estavam escondidas (Chizzotti, 2003).

3.2. Critérios e Seleção do Conjunto de Empresas

Foram definidos como critérios para a seleção do conjunto de empresas pesquisadas:

- Local de actividade. Seriam pesquisadas empresas de todo o distrito de Leiria.

- Ano em que encerraram atividade. Seriam estudadas empresas que tenham encerrado nos últimos cinco anos, ou que estejam em processo de insolvência.
- Empresas identificadas como empresas que tiveram insucesso.

Através de uma enorme busca e da intermediação de colegas e de outros empresários do setor que continuam no mercado conseguiu-se, de entre a amostra total e após contactar cerca de 50 empresas, estudar um conjunto de três empresas. Destas empresas, uma encerrou no ano de 2008, outra em 2010 e a terceira encontra-se de momento (ano de 2012) em processo de insolvência.

Foram ocultados os nomes das empresas, procurando uma maior discrição na produção das entrevistas.

Segundo Rosa e Arnoldi (2008, p.53) “na pesquisa qualitativa, não é a quantidade de pessoas que irão prestar informações que tem importância, mas, sim, o significado que os sujeitos têm, em razão do que se procura para a pesquisa”.

3.3. Recolha de Dados

Na pesquisa qualitativa o pesquisador tem um papel muito importante, a sua capacidade de comunicação é fundamental para a recolha dos dados. No que respeita ao acesso a pessoas específicas, o pesquisador depara-se com um problema de disponibilidade das mesmas, mas primeiramente e mais grave, com um problema em encontrá-las.

Aquando da necessidade de obter dados que não podem ser facultados por registos ou documentos, no entanto podem ser fornecidos por determinadas pessoas, recorre-se à pesquisa qualitativa, essencialmente, através da entrevista.

O entrevistador, antes de solicitar o consentimento dos sujeitos selecionados para a participação da entrevista, deve dar-lhes algumas informações. O entrevistado deve saber que a participação é um convite, ficando a saber os objetivos da entrevista, a duração prevista para a entrevista, as vantagens da sua participação mas também o desconforto

previsível que dela possa advir. O entrevistador deve sempre tratar o entrevistado pelo nome para que se sintam mais próximos (Rosa e Arnoldi, 2008).

Segundo Rosa e Arnoldi (2008, p.17) entrevista é “uma discussão orientada para um objectivo definido, através de um interrogatório, leva o informante a discorrer sobre temas específicos, resultando em dados que serão utilizados na pesquisa”.

Para Nahoum (1961), citado por Rosa e Arnoldi (2008, p.32) a entrevista pode classificar-se como entrevista de diagnóstico, de investigação e terapêutica, na entrevista de investigação, “através da seleção de pessoas competentes, procuram-se reunir tanto dados úteis para as hipóteses levantadas como respostas às mesmas. Essa entrevista é muito usada como coleta de dados científicos”.

Neste ponto parece-nos pertinente enunciar as vantagens e inconvenientes da entrevista, conforme Rosa e Arnoldi (2008, p.89):

Tabela 5- Vantagens e inconvenientes da entrevista

VANTAGENS	INCONVENIENTES
1 – Riqueza informativa: intensiva, holística, contextualizada e personalizada.	1 – Factor tempo com matizes.
2 – Possibilidade de indagação por meio de roteiros não-previstos e inclusos.	2 – Problemas potenciais de flexibilidade e validação.
3 – Flexibilidade, diligência e economia.	3 – Carência das vantagens da interação grupal: ausência de observação direta e participante de um grupo interativo.
4 – Contraponto qualitativo de resultados quantitativos.	4 – Complexidade nas etapas de preparação.
5 – Acessibilidade e informação de difícil observação.	5 – Só se viabiliza através de plena interação: entrevistador e entrevistado.
6 – Preferível por sua intimidade e confiabilidade.	6 – Exigência de conhecimento profundo por parte do entrevistador.

Fonte: Adaptado de Valles (2000:118)

A entrevista pode ser classificada, de acordo com a estruturação e com as questões utilizadas, como, estruturada, semi-estruturada ou livre.

Conforme Rosa e Arnoldi (2008, pp.30-31) nas entrevistas semi-estruturadas “as questões (...) deverão ser formuladas de forma a permitir que o sujeito discorra e verbalize seus pensamentos, tendências e reflexões sobre os temas apresentados (...) exigem que se componha um roteiro de tópicos selecionados”, após a realização da entrevista o investigador procura e assinala as respostas e as reações do entrevistado, seleciona-as e organiza-as a fim de compor respostas ajustadas (Rosa e Arnoldi, 2008).

Em entrevista pode haver questões abertas ou fechadas, questões abertas devem ser levadas na forma de um condutor da entrevista, estas devem ser respondidas de forma livre pelo entrevistado. Ao utilizar questões abertas o entrevistado tem a oportunidade de exprimir a sua opinião.

Através da abertura permitida pelas entrevistas semi-estruturadas deve-se aproveitar, as narrativas que os entrevistados produzem e transformá-las em dados. Se o entrevistado começar uma narrativa após uma pergunta, é terminante, para a qualidade dos dados, que essa narrativa não seja interrompida nem dificultada pelo entrevistador com perguntas ou qualquer tipo de intervenção.

As abordagens em relação aos dados verbais constituem uma das correntes metodológicas da pesquisa qualitativa (Flick, 2004).

As entrevistas foram realizadas tendo em conta as recomendações aqui descritas. Foram assim produzidas três entrevistas semi-estruturadas, duas realizadas aos respectivos gestores e outra ao diretor administrativo e financeiro das empresas em análise.

Para orientar estas entrevistas foi elaborado um roteiro em consenso com o orientador e com os temas abordados na análise teórica.

As perguntas elaboradas no roteiro da entrevista são abertas e permitem que os representantes das empresas, escolhidas para incumbir o conjunto de empresas a estudar,

apresentem a sua perspectiva sobre os motivos relacionados à gestão ou ao mercado que levaram ao insucesso da respectiva empresa.

Com este roteiro da entrevista pretende-se identificar características comuns das empresas, desde o tempo que estiveram a laborar a quais foram os factores condicionantes que levaram ao insucesso, sob o ponto de vista do entrevistado.

Segue o roteiro proposto aos gestores das empresas com insucesso:

1. Em que ano nasceu a empresa?
2. Houve um planeamento antes da abertura (business plan)?
3. Qual era o laço entre os sócios fundadores (amigos, familiares)?
4. De onde vieram os recursos financeiros para viabilizar a empresa? Recursos próprios? Banco? Empréstimo familiar?
5. Quantos anos exerceu a empresa actividade antes de decretar falência?
6. Havia familiares a trabalhar em funções de gerência na empresa?
7. Qual o número de funcionários?
8. Existiam reuniões de planeamento?
9. Era elaborado um plano estratégico?
10. Existia um manual da qualidade ou certificação?
11. Existiam práticas de controlo de gestão?
12. Era realizada vigilância tecnológica e da concorrência?
13. Qual era a estratégia?
14. Existia uma noção de cadeia de valor?
15. Quais as principais competências da empresa?
16. Quais foram as principais razões para a empresa ter fechado?
17. Como estava o mercado no momento crítico da empresa?
18. Quais os pontos fortes e fracos do setor, nesse período?
19. Nas empresas concorrentes que encerraram na mesma altura vê algum factor comum para isso ter acontecido?
20. Quais os pontos fortes e fracos da gestão da empresa?
21. No momento de carência da empresa, quais foram as decisões tomadas para garantir a sustentabilidade da empresa?

22. Na sua visão, quais foram verdadeiramente as principais causas que conduziram ao insucesso da empresa?

As questões 2, 8 e 9 foram colocados com o intuito de relacionar as respostas obtidas com a teoria ligada às escolas de pensamento estratégico, onde temos por base o que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) sintetizaram no seu livro “Strategy Safari”. Costa (2003) apresenta-nos vários modelos de planeamento, procuramos assim, com estas questões, perceber que tipo de planeamento os gestores das empresas em estudo praticavam. Barney (1991) coloca o planeamento como um recurso organizacional, e sendo os recursos origem de vantagem competitiva, estas questões tornam-se bastante pertinentes para o estudo.

A questão 11 tem interesse para o estudo dado que mais uma vez Barney (1991) coloca o controlo como fonte de vantagem competitiva imprescindível ao sucesso de qualquer empresa. Uma falha por parte dos gestores é a falta de habilidades de contabilidade, como a definição de orçamentos e a criação de mecanismos de controlo.

Para a implementação de uma correta estratégia racional é imprescindível uma correta análise interna e análise externa que passa pela análise da concorrência. Conforme Porter (1985) analisar a concorrência contribui para direccionar a empresa para os aspetos mais importantes, o gestor deve analisar corretamente a concorrência para criar uma estratégia competente. Parte destes pressupostos a importância da questão 12.

Na questão 14 colocou-se em causa a existência da noção de cadeia de valor, pois conforme Porter (1985) se a empresa conseguir desempenhar todas as atividades da cadeia de valor, possui vantagem competitiva. Segundo o referido autor, para elaborar uma estratégia adequada é importante reconhecer todas as atividades que criam valor à empresa.

Questionámos os gestores quanto às principais competências das empresas, pois a má formulação das mesmas pode dar origem a erros. Conforme Prahalad e Hamel (1990) as competências são fonte de vantagem competitiva. Posto isto, e uma vez que segundo Mills et al. (2002) as capacidades dinâmicas passam por saber adaptar as competências ao decorrer da atividade, parece-nos importante perceber quais as competências das empresas pesquisadas, e por que estas são imprescindíveis para a continuidade da empresa.

À luz da escola de *design*, Santos (2008) explica que para criar uma estratégia adequada se deve proceder a uma análise SWOT. Procurámos com as questões 17, 18 e 20 perceber se as empresas analisadas procediam à análise dos pontos fortes e fracos e das ameaças e oportunidades, da empresa e do setor.

Com o objetivo de estudar os possíveis enviesamentos por parte dos gestores aquando da tomada de decisão, constituímos as questões 16, 19 e 21. Relacionaremos as atitudes dos gestores e as suas posições perante os problemas com os viés apontados por Schwenk (1988), Makridakis (1990) e Das e Teng (1999).

É importante não esquecer o que declara Rosa e Arnoldi (2008, p.99):

“cabe ao pesquisador a responsabilidade de atender aos requisitos apontados, tais como a explicação de uma pergunta-problema, a elaboração e a clara descrição de um conjunto de passos que obtenham informações necessárias para respondê-la, a indicação de confiabilidade nas respostas obtidas, a análise dos dados com fidedignidade e consequentemente a validação dos resultados.”

Todos os dados obtidos nas entrevistas foram reproduzidos e examinados de forma qualitativa.

3.4. Tratamento de Dados

A organização adequada dos registos vai traduzir-se em qualidade e legitimidade dos resultados.

Dito isto, como afirma Biasoli-Alves (1998) citado por Rosa e Arnoldi (2008, p.58) “é necessário: Envolver os entrevistados na tarefa de informantes, gravando ou anotando integralmente os seus discursos e as suas falas.”.

Os dados produzidos têm de ser documentados e editados antes da sua análise.

Em entrevista a gravação das palavras do entrevistado e a sua posterior transcrição é um elemento muito importante. Os textos produzidos através dessa transcrição tornam o estudo acessível para quando for interpretado.

Todas as entrevistas realizadas foram gravadas, com o consentimento dos entrevistados.

Para documentar o contexto e a situação da recolha de dados é útil empregar fichas de documentação (Flick, 2005), conforme a tabela 6, disponíveis no anexo 1.

Tabela 6- Ficha de documentação

Exemplo de uma ficha de registo:	
Data da entrevista:	
Local da entrevista:	
Duração da entrevista:	
Entrevistador:	
Identificador para o entrevistado:	
Sexo do entrevistado:	
Idade do entrevistado:	
Profissão do entrevistado:	
Trabalha na profissão desde:	
Área profissional:	
Peculiaridades da entrevista:	

Fonte: Adaptado de Flick (1996; 2005)

Para Flick (2005, p.179) “a interpretação dos dados é o cerne da pesquisa qualitativa”.

A análise qualitativa do conteúdo é um dos procedimentos clássicos para analisar o texto, não importando qual a origem desse material – desde produtos da comunicação social até dados de entrevista (Flick, 2005).

A análise de conteúdo como técnica de análise de dados de métodos qualitativos tem vindo a ganhar relevo nos últimos anos e a adquirir legitimidade.

Posto isto, conforme Marconi e Lakatos (1991, p.223) a análise de conteúdo, “permite a descrição sistemática, objectiva e quantitativa do conteúdo da comunicação”.

Bardin (2004, p.89) “organiza as etapas inerentes à análise de conteúdo em três fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação”. Com base neste autor interpretamos as três fases: -na pré-análise organiza-se o material, ou seja, sistematizam-se ideias; - a exploração do material “consiste essencialmente de operações de codificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas”, (p.95); - respeitante ao tratamento dos resultados, concentram-se e destacam-se as informações para análise, nesse momento tem de haver uma análise reflexiva e crítica. Conforme o autor referido, (p.97) codificação “corresponde a uma transformação (...) dos dados em bruto do texto, transformação esta que (...) permite atingir uma representação do conteúdo”.

3.5. Limitações do Método

Muitos cuidados foram tomados para garantir a qualidade das informações, contudo este estudo apresenta várias limitações:

- Um dos aspetos que limitam este estudo é a pouca experiência do pesquisador;
- As desvantagens que o processo de coleta de dados através da entrevista apresenta (detalhadas no ponto 3.3);
- A entrevista pode acarretar ainda outra limitação, visto que o entrevistado pode não expressar a verdadeira realidade optando por respostas organizacionalmente corretas;

- O número de empresas estudadas delimita a generalização dos resultados obtidos. Aquando do início da pesquisa o objetivo era estudar um conjunto de empresas mais representativo da amostra total. Neste sentido, cerca de 50 contactos foram feitos, pessoalmente, por telefone e via e-mail, contudo diante do tema considerado polémico no nosso país, pois aborda o insucesso das empresas, muitos empresários e gestores se negaram a participar no estudo.

Embora estas limitações, procuramos garantir firmeza e confiança nas conclusões apresentadas, apoiando os resultados na teoria estudada e apresentada.

Referidas as principais limitações do método segue-se uma breve caracterização do setor em estudo.

3.6. Caracterização do Setor em Estudo

O estudo recaiu no setor da cerâmica, visto que este tem sido um setor que tem registado um número de falências anormal nos últimos anos.

3.6.1. Comércio Português

A indústria de cerâmica corresponde aos Grupos 232, 233 e 234 da CAE – Rev. 3, e abrange os seguintes subsectores: cerâmica estrutural (telhas, tijolos e abobadilhas); pavimentos e revestimentos; louça sanitária; cerâmica utilitária e decorativa (louça em porcelana, faiança, grés ou terracota) e cerâmicas especiais (isoladores e peças isolantes, cerâmica para usos técnicos, outros produtos cerâmicos não refractários e produtos cerâmicos refractários).

A secção C da CAE – Rev.3 compreende a totalidade da indústria transformadora, de que fazem parte os Grupos 101 a 332, nela se incluindo a indústria cerâmica (outros produtos minerais não metálicos).

Segundo o INE, e conforme podemos ver na tabela 7, em 2010 a indústria transformadora tinha menos empresas e menos pessoal ao serviço face ao ano de 2009.

Tabela 7- Número de empresas e pessoal ao serviço nas Indústrias Transformadoras em 2010

Indústrias Transformadoras	2010	Tx variação 09/10
Empresas	74 081	-6,2
Pessoal ao Serviço	695 628	-3,9

Fonte: Autor, adaptado do INE- Publicação "Empresas em Portugal- 2010", edição: 27 de julho de 2012

Como podemos observar na tabela 8, a indústria cerâmica nacional em 2009 era composta por 566 empresas, que empregavam 16.793 trabalhadores. E apresentava os seguintes indicadores económicos:

Tabela 8- Indicadores económicos da Indústria Cerâmica em 2009

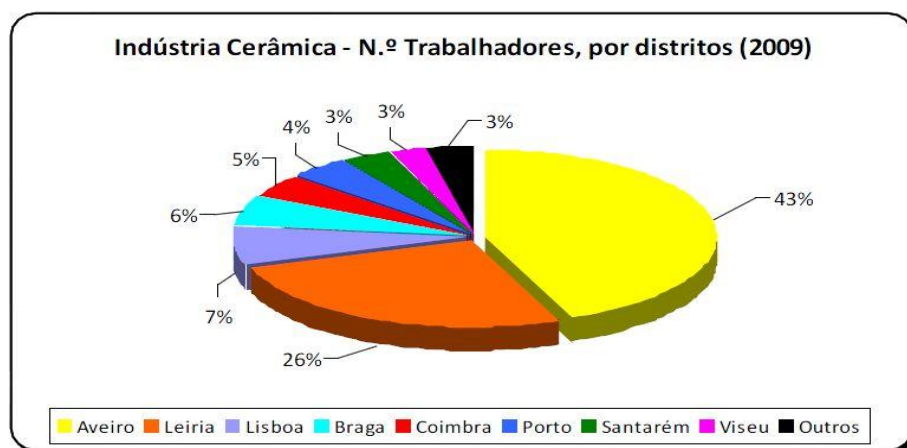
Indústria cerâmica		2009	% Ind. Transf.
Empresas	N.º	566	0,76%
Pessoal ao Serviço	N.º	16.793	2,34%
Dimensão Média (N.º Emp./NPS)	N.º	30	306,54%
Volume de Negócios	Milhões de euros	1.050	1,49%
Produção	Milhões de euros	1.029	1,56%
VABpm	Milhões de euros	454	2,71%
Produtividade (VABpm/NPS)	Euros	27.011	116,11%
Importação	Milhões de euros	135	0,72%
Exportação	Milhões de euros	535	2,32%
Taxa de cobertura	%	395,3	321,52%

Fonte: INE, Quadros de Pessoal, GEP - MTSS

Segundo dados disponibilizados pela APICER, verifica-se que a dimensão média das empresas de cerâmica (30 trabalhadores) é superior à média da indústria transformadora (10 trabalhadores), apresenta uma maior contribuição para o valor acrescentado bruto e dá origem a maior produtividade (16,1% superior à média da indústria transformadora).

Os distritos de Aveiro e Leiria são responsáveis por cerca de 70% do emprego total na indústria cerâmica, conforme podemos observar no gráfico seguinte:

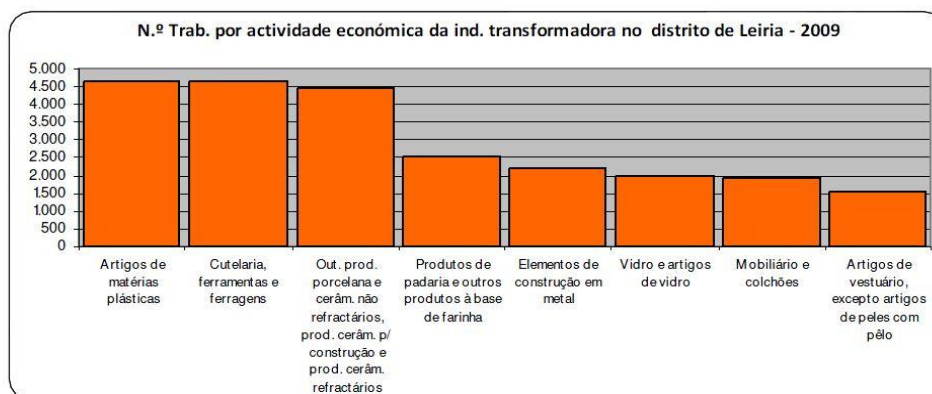
Gráfico 1- Número de trabalhadores por distritos em 2009 na Indústria Cerâmica



Fonte: Quadros de Pessoal, GEP - MTSS

Conforme dados disponibilizados pela APICER, a indústria de cerâmica empregava 4.449 trabalhadores em 2009 no distrito de Leiria, que representava 10,93% dos empregos totais, como se pode observar no seguinte gráfico:

Gráfico 2- Número de trabalhadores por atividade económica da indústria transformadora no distrito de Leiria em 2009



Fonte: Quadros de Pessoal, GEP - MTSS

Dos 84 Grupos da CAE-Rev.3 relativos às indústrias transformadoras, a indústria cerâmica integra os 3 Grupos mais representativos do distrito de Leiria em termos de emprego.

Importa salientar que dada a elevada fragmentação do setor, a dinâmica de abertura e encerramento de empresas e a ausência de registos estatísticos oficiais do número de empresas da região, em particular de micro-empresas (que na sua maioria correspondem a artesões), torna-se difícil obter números totalmente fiáveis.

Em termos de distribuição geográfica, o setor cerâmico é mais representativo na Região Centro, onde se encontram 67,4% do número total de empresas, 82,9% do n.º de trabalhadores e 86,1% do seu volume de negócios, segundo dados disponibilizados pela APICER.

A indústria de cerâmica é constituída basicamente por PME's. Existem 566 e apenas 13 empresas têm ao seu serviço mais de 250 trabalhadores.

Este é um setor exportador, das 566 empresas referidas, 212 exportaram produtos em 2009. Em 2010, as exportações de produtos cerâmicos chegaram a 145 mercados internacionais.

Feita uma breve análise ao setor nacional, parece-nos bastante pertinente fazer uma breve análise às falências na cerâmica.

Como se pode observar na tabela seguinte, nos anos 2007, 2008 e 2009 foram registados um número considerável de encerramentos de empresas, segundo o INE:

Tabela 9- Número de mortes de empresas de fabricação de outros produtos minerais não metálicos, nos anos 2007, 2008 e 2009

Localização geográfica (NUTS - 2002)	Mortes (N.º) de Empresas por Localização geográfica (NUTS - 2002) e Atividade económica (Divisão - CAE Rev. 3); Anual (1)											
	Período de referência dos dados											
	2010			2009			2008			2007		
	Atividade económica (Divisão - CAE Rev. 3)											
	Total	Indústrias transformadoras	Fabricação de outros produtos minerais não metálicos	Total	Indústrias transformadoras	Fabricação de outros produtos minerais não metálicos	Total	Indústrias transformadoras	Fabricação de outros produtos minerais não metálicos	Total	Indústrias transformadoras	Fabricação de outros produtos minerais não metálicos
Portugal		x	x	213938	10121	566	183734	9123	466	151691	7686	412
Centro		x	x	40528	2098	185	36090	1920	152	29810	1594	132
Pinhal Litoral		x	x	4956	329	40	4506	307	32	3692	229	35

Fonte: INE

A mesma tendência se pode verificar em dados disponibilizados pela APICER, conforme a tabela 10, que na cerâmica utilitária e decorativa, entre 2006 e 2008 ocorreu uma redução de cerca de 40 empresas.

Tabela 10- Indicadores socioeconómicos da cerâmica utilitária e decorativa

	Nº Empresas	Nº Trabalhadores	Volume de Negócios	Exportações
2006	445	12.472	336,04 M€	186,04 M€
2007	-	-	300,00 M€	194,75 M€
2008	405	10.955	317,8 M€	169,25 M€

Fonte: APICER (2007, 2008 e 2009)

3.6.2. Análise SWOT para o setor da cerâmica na Região

Apresentamos de seguida uma análise SWOT feita aquando da execução do projeto “Apoiar a Câmara Municipal de Alcobaça na Realização de uma Análise SWOT para o Sector da Cerâmica na Região”.

Pontos Fortes

- Forte Know-How do processo produtivo e do sector
- Disponibilidade de mão-de-obra na região com experiência e know-how
- Forte vocação exportadora
- Reconhecimento de Portugal como país produtor de cerâmica de qualidade
- Investimentos em novos equipamentos e métodos de fabrico
- Localização das unidades produtivas junto dos locais de extracção e venda de matérias-primas
- Existência no país e na região de estruturas de formação e centros tecnológicos vocacionados para o sector
- Existência de empresários com mentalidade mais aberta ao estabelecimento de parcerias
- Existência no Concelho de empresas com departamento de *design*
- Sector diversificado em termos de produtos e materiais

Pontos Fracos

- Atomização do sector na região
- Mão-de-obra de uma faixa Etária elevada e pouco qualificada
- Forte dependência de alguns mercados externos
- Baixo investimento das empresas do concelho em *design* e em I&D
- Estrutura de custos de produção
- Não rentabilização dos investimentos produtivos
- Forte dependência de intermediários para a comercialização dos produtos
- Fraca utilização de novas tecnologias/ meios electrónicos
- Não aproveitamento de sinergias entre empresas

- Pouca afirmação das marcas próprias
- Reduzido número de empresas certificadas
- Estratégia reactiva por parte das empresas do sector

Ameaças ao Sector

- Agravamento da crise no espaço da UE e abrandamento da economia mundial
- Disseminação da utilização de produtos substitutos a baixo preço
- Instabilidade e imprevisibilidade dos custos energéticos
- Aumento relativo do custo da mão-de-obra
- Evolução desfavorável da taxa de câmbio EUR/USD
- Processo de fabrico facilmente imitável
- Reforço da posição dos concorrentes internacionais nos principais mercados de destino
- Rápida alteração das preferências nos mercados de destino

Oportunidades do Sector

- Aposta em nichos de mercado
- Parceria com o sector imobiliário na comercialização do produto “ habitação pronta a usar”
- Crescimento do sector do turismo e da hotelaria
- Aproveitamento do mercado de proximidade e turístico
- Internacionalização pela via da deslocalização da produção para mercados com custos mais reduzidos
- (Re)Utilização de fontes alternativas de energia
- Incorporação na cerâmica de novos materiais
- Aproveitamento do sistema de incentivos à revitalização e modernização empresarial
- Aproveitamento do novo quadro de fundo comunitários
- Aumento da exigência a nível europeu e mundial relativamente a padrões de qualidade e protecção ambiental
- Aumento generalizado da utilização do comércio electrónico

É importante fazer uma análise interna e externa à empresa, para posteriormente se tomarem decisões estratégicas.

3.6.3. Comércio Internacional Português

Tradicionalmente exportador, este sector canaliza cerca de 63,5% das suas vendas para os mercados internacionais, segundo informação da APICER.

Contudo, tem vindo a registar quebras significativas no valor das suas exportações, particularmente acentuadas desde o ano 2007, como se pode observar na tabela 11. Entre 2007 e 2008 as exportações caíram 13,1% e entre 2008 e 2009 caíram mais 23%.

Tabela 11- Comércio internacional português, em euros, entre 2005 e 2009

Comércio Internacional	2005	2006	2007	2008	2009
Exportações	204.439.146	186.039.765	194.753.879	169.249.190	130.295.569
Importações	30.323.661	30.164.486	34.517.415	29.640.778	24.808.479

Fonte: INE e EUROSTAT

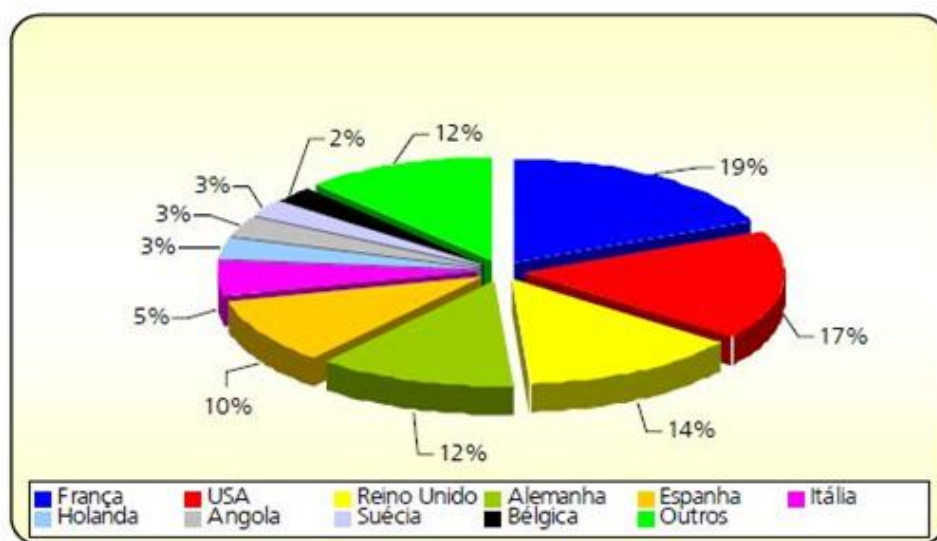
Em termos de importações, Portugal adquiriu nos mercados internacionais produtos no valor de 24,8 milhões de euros em 2009, o que representa uma variação de -16,3% em relação ao ano de 2008. A mesma tendência se verificou no que respeita ao valor global das nossas exportações, que em 2009 diminuiu cerca de 39 milhões de euros face ao ano anterior, o que representa uma variação de -23,02%.

Este registo negativo não poderá ser dissociado da crise sem precedentes que abalou os mercados financeiros internacionais e causou um forte abrandamento da actividade económica à escala global em 2008, dando início a um período de recessão profunda e generalizada nas economias mais desenvolvidas e a um baixo crescimento nas economias emergentes, conforme informação partilhada pela APICER.

Outro factor culpado da diminuição das exportações nacionais é a concorrência Asiática. Tendo sido o mercado que apresentou maior crescimento nos últimos anos, e aquele que mais exporta para o mercado Europeu.

Os principais mercados de destino das nossas exportações de cerâmica utilitária e decorativa no ano de 2009, à semelhança do que se tem verificado ao longo dos últimos anos, foram a França, USA, Reino Unido, Alemanha, Espanha e Itália, como se pode verificar no gráfico 3. Contudo, em todos os nossos principais mercados de destino se apuraram quebras nas nossas exportações, designadamente em França, Estados Unidos, Reino Unido e Alemanha.

Gráfico 3- Exportações portuguesas em 2009 por mercados de destino, em % do valor total



Fonte: INE e EUROSTAT

Segundo o INE, em novembro de 2010, a informação proveniente dos Indicadores de Curto Prazo revelou uma diminuição mais intensa da atividade económica na construção e nos serviços e um abrandamento na indústria transformadora.

4. Discussão de Resultados

A análise das informações obtidas nas entrevistas e no referencial teórico proporcionou um entendimento sobre a ótica dos gestores acerca das causas de insucesso das empresas de cerâmica do distrito de Leiria.

4.1. Resultados obtidos nas Entrevistas

No início de cada entrevista, e de modo a que os entrevistados respondessem de forma translúcida e inequívoca às questões colocadas, começámos sempre por apresentar de forma breve o objeto do estudo.

As empresas entrevistadas, como já explicados os motivos no capítulo 3, não foram identificadas na pesquisa, sendo que nesta parte do trabalho serão identificadas como Empresa X, Empresa Y e Empresa Z. A Empresa Z foi uma das principais empresas de cerâmica do distrito, tendo sido a empresa pioneira em desenvolvimento e *design*.

Apenas a Empresa Z foi analisada do ponto de vista financeiro, uma vez que não foi possível a obtenção das contas da Empresa X e da Empresa Y.

Empresa X

A Empresa X teve início de atividade no ano 1990, esteve no ativo durante 20 anos e cessou atividade no ano 2010. A empresa teve início de atividade em sociedade, entre familiares. A gestão da empresa era realizada pelo sócio gerente.

Respeitante aos recursos financeiros para viabilizar a empresa, esta recorreu exclusivamente a empréstimo bancário. Este pode ser um ponto fraco, visto que este

empréstimo à banca demorou imensos anos a ser amortizado e pode ter sido um entrave ao investimento numa estrutura de produção.

A Empresa X era uma empresa de pequena dimensão, com cerca de 20 trabalhadores. Este factor faz com que os custos com *design* e *marketing*, por exemplo, sejam muito elevados, pelo que se pôde verificar que a empresa não possui estes departamentos.

O gestor quando questionado quanto à existência de um *business plan* respondeu ter sido feito. No entanto, pelo detetado durante a entrevista, apenas foi percebida a realidade no momento, no que respeita a avaliar os caminhos a seguir esse procedimento não foi pensado, não foram traçadas estratégias e ações a seguir. No entanto, durante o decorrer da atividade eram realizadas reuniões de planeamento, o plano estratégico era elaborado. Contudo, apesar de serem formulados objetivos percebeu-se uma má análise das condições externas à empresa.

Interrogado quanto à presença de um manual de qualidade, o gestor replicou que procuravam cumprir alguns requisitos, contudo não foi detetada grande preocupação ou interesse no que respeita à certificação.

No que respeita a práticas de controlo de gestão, o gestor da empresa X apenas declarou que eram produzidos orçamentos, encontrou-se uma grande falta de preocupação, trabalho e de vigilância neste ponto. O mesmo se apurou quanto à realização de vigilância tecnológica, onde o gestor afirmou ser um trabalho mais manual, sem muita tecnologia. Quanto à vigilância tecnológica e da concorrência, detetou-se uma grande falha de gestão estratégica, uma grande e prejudicial lacuna aquando do planeamento estratégico que foi afirmado ser feito.

A empresa tinha a noção de cadeia de valor, no entanto, faltava-lhe conhecer o circuito comercial, deduziu-se uma grande dependência face aos distribuidores.

Para a Empresa X a sua principal competência é o *Know-how* dos seus trabalhadores. Conforme palavras do gestor entrevistado “visto grande parte ser um trabalho manual o conhecimento dos trabalhadores tem uma importância essencial”.

Debatido quanto às principais razões para a empresa ter fechado, o gestor da Empresa X apontou a concorrência desleal como o motivo primordial. Declarou a existência de um número elevado de artesãos na região a “fazer trabalhos caseiros”. No seu caso particular teve funcionários a abrir as suas próprias microempresas, “usufruindo de isenções de IVA e segurança social”, tendo estes benefícios fiscais usufruíam de uma vantagem face à sua empresa. E mais, a diminuição de clientes foi um factor crucial para o desfecho da Empresa X. Segundo o gestor o mercado apresentava-se muito fraco, no entanto ainda havia procura de orçamentos, mas a Empresa X não tinha capacidade competitiva face à concorrência exterior.

Além destes factores, o gestor admitiu que fazer a gestão da empresa sozinho foi um ponto fraco, visto que passava pouco tempo na empresa e que deixava a gestão à mercê dos seus funcionários. Deveriam ter contratado um gestor externo, o gestor da Empresa X afirma que quando percebeu isso, “a empresa já não tinha dinheiro para o conseguir”.

Quando a empresa começou a apresentar maus resultados o gestor buscou novos mercados internacionais, mas afirmou não ter sido bem sucedido. Foi então que fez uma reestruturação a nível de pessoal, diminuindo o número de funcionários. Contudo, não foi suficiente, e apesar de a empresa apresentar resultados negativos o gestor ainda tentou recorrer à banca, com o intuito de garantir a sua sustentabilidade, no entanto e por esse mesmo motivo “a ajuda foi recusada”.

Empresa Y

A Empresa Y teve início de atividade no ano 1986, esteve no ativo cerca de 22 anos, cessando atividade no ano 2008. A empresa foi constituída em sociedade e era composta por 3 sócios.

A Empresa Y era uma PME, com cerca de 200 trabalhadores.

A empresa foi constituída com recursos financeiros próprios de cada sócio e com recurso a empréstimo bancário.

Conforme o seu gestor não foi elaborado um *business plan*. No entanto, o gestor da Empresa Y atestou, apesar de aquando da abertura não existir um planeamento escrito, a existência de um planeamento mental, onde era conhecida a realidade e onde tinham construído um referencial futuro. A Empresa Y surgiu pelo facto de um dos sócios dizer que era um negócio viável, pelas próprias palavras do gestor “o sócio dizia que dava dinheiro então fomos para a frente”.

A Empresa Y realizava reuniões de planeamento. Nestas reuniões eram definidos objetivos de médio e longo prazo e eram assentes formas para se chegar à concretização desses objetivos. Era elaborado um plano estratégico, segundo o gestor definiam estratégias para a empresa, “tentavam detetar os pontos fracos e perceber as oportunidades para agir a partir daí”.

Questionado quanto à existência de uma manual de qualidade, o gestor afirmou: “fomos a primeira empresa a ter um manual de qualidade, nunca foi entregue mas cumpríamos tudo”. Não justificando o porque de não proceder à certificação.

Relativamente às práticas de controlo de gestão, a Empresa Y mostrou um grande cuidado e atenção no que respeita a este assunto. O gestor assegurou serem elaborados orçamentos anuais e a presença de inúmeras reuniões. Existiam reuniões semanais para programar a produção, e uma reunião diária para saber como correu esse dia, quais os problemas e se os objetivos foram cumpridos. Nessa reunião era apresentado o plano de produção para o dia seguinte. Segundo o gestor, quanto maior a ocupação dos trabalhadores menor o erro, conforme suas palavras, “se 110% ocupado produto sem erro, se ocupado a 80% haviam defeitos”. Havia ainda um planeamento de criatividade, tendo quem lá trabalhava objetivos diários a cumprir. Na empresa foi aperfeiçoado o sistema de recolha de informação dentro da fábrica, para que com pouco trabalho se tivesse muita informação, deste modo, se passado um ano um cliente coloca-se questões sobre uma peça eles podiam responder de forma rápida e sabiam quem tinha trabalho na peça em questão.

Quando questionado quanto à realização de vigilância tecnológica, o gestor afirmou ser feita, no entanto declarou que a tecnologia não evoluiu muito. Depreende-se aqui um aspeto negativo, se houvesse evolução poder-se-ia crescer e inovar.

Respeitante à vigilância da concorrência o gestor afirmou que as empresas que procuravam saber o que se passava nas empresas concorrentes era para “copiar”. Isto foi sem dúvida um problema para a Empresa Y, pois foi vítima desta má prática, e consequentemente tinha custos de desenvolvimento que as empresas que a copiavam não tinham.

No que respeita a uma noção de cadeia de valor, deduziu-se o mesmo que da entrevista com a Empresa X, tinham essa noção, no entanto faltava-lhes conhecer o circuito de comercialização. Conforme o gestor da Empresa Y “faltava a determinação do sítio onde vender e quando”. Era o distribuidor que controlava as vendas, segundo o gestor da Empresa Y, inicialmente os grande importadores compravam logo 6 meses de encomendas, posteriormente e com o aparecimento das vias de comunicação rápidas, estes distribuidores deixaram de fazer *stock*, uma vez que vendiam a primeira encomenda e depois não sabiam se iam vender ou não, passaram assim a ir pedindo conforme precisavam obrigando as fábricas a ter *stocks* e ficando estas com o risco de não vender o produto posteriormente. Estas empresas definhavam-se no que respeita à fase de *marketing* e venda, faltou-lhes explorar as ligações com clientes. Deste modo era difícil fazer uma identificação de como se posicionar estrategicamente no setor. Não podemos descurar que a noção de cadeia de valor é fundamental para a análise do posicionamento estratégico de uma empresa, para fins de obter vantagem competitiva.

Interrogado quanto às principais competências da empresa, a resposta a esta questão foi dada de forma pronta. A inovação e a criatividade foram as duas principais competências apontadas. O gestor da empresa Y afirmou serem inovadores ao nível da funcionalidade e conceção dos produtos, ao nível da decoração e acabamentos finais. A Empresa Y tinha *designers* a trabalhar consigo. O gestor confessou que no ano 2005 não apresentaram novos produtos e que foi uma má decisão, pois os clientes ficaram desiludidos.

Debatido quanto às principais razões para a empresa ter fechado o gestor apontou inúmeras causas. Apontou como causa externa o facto dos países da Europa de Leste terem custos de transporte mais reduzidos resultantes da proximidade com os países importadores, o que lhes permite praticar melhores preços. Os países do Norte de África usufruem de custos de energia e mão-de-obra mais baixos que os do nosso país, sendo uma vantagem para eles. E defende que estes países têm mão-de-obra igualmente boa, desde que incentivada e

formada. O gestor acusou o Estado por falta de esforço externo, e afirmou que as poucas missões comerciais organizadas não deram em nada. Apontou que o sistema financeiro português “fugia a qualquer investimento, não olhavam para projetos com visão futura ou criativa, só financiavam o que era físico”.

Como causas internas aludiu ao facto de comprarem máquinas usadas, que lhes serviam no momento, mas para um futuro não lhes permitiam evoluir. O gestor afirmou que no setor da cerâmica “habituar-se a ter tudo comprado e não a vender”, as empresas nacionais deste setor não têm produtos identificados, são subcontratadas. Registava-se uma falta de domínio e influência no circuito comercial. Detetou-se ainda que a empresa tentou concorrer com o mercado Asiático, e isso foi um erro. O gestor afirma que tinham capacidade criativa, de diferenciação, falharam ao nível do serviço de vendas, de comercialização.

No momento de crise da empresa, o gestor afirmou que o mercado estava estagnado para a Europa. Informou que as importações oriundas dos países Asiáticos, como da China, Índia e Vietname estavam a crescer e as nacionais a decrescer.

O gestor declarou que a Empresa Y tinha visão. Esta visão deveria conter aspirações para o futuro, no entanto desenvolviam de imediato esses produtos. Esta decisão acarretou muitos custos, investiam mais do que podiam e não era o produto que vendiam, segundo palavras do gestor “estão a aparecer no mercado hoje (2012) produtos que desenharam em 2006”. Confessou que um dos seus grandes pontos fracos foi um mau plano estratégico de investimento, trabalhavam com fontes de financiamento não estruturadas e asseguradas, recorriam ao fundo de maneio de curto prazo, o que levou a empresa a entrar em rutura. Ao nível do setor aponta como ponto fraco o facto de o Estado não potencializar as empresas, “não fazia financiamento para planos de *marketing*, para o lançamento de uma marca”.

No momento de carência da empresa o gestor da Empresa Y ainda tentou investir em circuitos comerciais, o que lhes faltava para dominarem a cadeia de valor, no entanto quando perceberam isso já não tinham condições financeiras para o fazer. O gestor tinha ciente que a redução do número de funcionários seria uma boa decisão, no entanto não tinham capacidade financeira para suportar o pagamento de indemnizações decorrentes desse processo, conforme suas palavras, “o Estado não permitia que fechássemos a

empresa a tempo de garantir que pudéssemos abrir novamente no futuro”. Um erro admitido pelo gestor foi o facto de terem baixado os preços para garantir trabalho durante uns tempos, pois se o mercado melhora já não se consegue aumentar o preço com a mesma facilidade com que se diminuiu, uma vez que o cliente não o permite.

Empresa Z

A Empresa Z teve início de atividade em sociedade no ano 1980, era uma empresa familiar. Encontra-se de momento em processo de insolvência.

Fazendo uma breve análise às contas da empresa do ano 2011, observamos que os gastos com o pessoal são cerca de 64% do valor das vendas, que é um valor muito elevado, superior aos custos das mercadorias vendidas e das matérias consumidas mais fornecimentos e serviços externos. Este resultado pode significar que a empresa não tem máquinas modernas, ou que tem recursos humanos especializados aos quais tem que pagar bem.

A empresa apresenta um resultado operacional negativo de -92.413,74€, significa que é no processo produtivo que começa o problema. Ostenta resultados transitados no valor de -1.696.245,96€, podendo assim perceber-se que o problema já se arrasta há anos.

Analisando os fluxos de caixa das atividades operacionais percebe-se que a empresa trabalha com grandes dificuldades de tesouraria.

A Empresa Z apresentava um fundo de maneo negativo e um endividamento extremamente elevado (145,70%), conforme rácios financeiros calculados no anexo 2.

Não obstante os maus resultados apresentados pela empresa, o valor dos recursos tangíveis pode ser observado numa demonstração financeira, mas os intangíveis não. Por isso as demonstrações financeiras não refletem a realidade total de uma empresa.

A gestão da Empresa Z era inicialmente realizada por ambos os sócios, posteriormente a gestão de topo era feita igualmente por ambos, no entanto foram admitidos diretores para

os vários departamentos. Respeitante aos recursos financeiros para viabilizar a empresa, a Empresa Z do conjunto das entrevistadas foi a única do estudo que foi viabilizada exclusivamente com recursos próprios.

A Empresa Z já contou com a colaboração de cerca de 180 trabalhadores, hoje conta com cerca de 40 trabalhadores.

Segundo a diretora administrativa e financeira da empresa não foi elaborado um *business plan*. Foi uma empresa fundada por um casal cuja família já se encontrava ligada à cerâmica. Iniciaram atividade com o objetivo de criar um produto diferente, foi uma empresa pioneira em desenvolvimento e *design*.

Quando questionados quanto à existência de reuniões de planeamento houve unanimidade nas respostas dos entrevistados. Todos responderam, sem hesitar, que sim. O mesmo sucedeu quando questionados quanto à elaboração de um plano estratégico. Soubemos que na Empresa Z, visto que trabalhava mediante encomendas, as reuniões de planeamento serviam para planear essas encomendas, quais as suas necessidades a nível de pessoal e de materiais. Eram assim traçados objetivos para que estas fossem entregues dentro dos prazos estabelecidos.

A diretora administrativa e financeira quando questionada quanto à existência de um manual de qualidade respondeu que, apesar de cumprirem alguns procedimentos, era “um processo muito burocrático” e que apesar disso “para o ramo não traria valor acrescentado”, daí não pretenderem a certificação.

Questionados quanto à existência de práticas de controlo de gestão na Empresa Z eram elaborados mapas de gestão interna para confirmar a gestão mensal. E admitiu terem tido apoio de consultadoria financeira.

Os entrevistados quando confrontados com a realização de vigilância tecnológica deram respostas unânimes. Dizem que esta área não tem grande tecnologia, uma vez que não trabalham com grandes séries e que é um setor mais artesanal, mais manual. Na Empresa Z não era feita vigilância da concorrência, segundo a diretora administrativa e financeira

“vigilância da concorrência não, pois andávamos sempre à frente, tanto da concorrência nacional como da do Oriente”.

Questionámos os entrevistados quanto à existência de uma noção de cadeia de valor, e registou-se homogeneidade nas respostas obtidas. Para dominarem a cadeia de valor faltava às empresas controlarem o serviço de vendas e de distribuição. A Empresa Z possuía métodos organizados, com a existência de fichas que acompanhavam o produto desde matéria-prima e durante todo o seu ciclo de produção e que valorizavam os seus custos.

É importante perceber quais as principais competências das empresas, pois são imprescindíveis para a sua continuidade. A inovação e a criatividade, tal como na Empresa Y, foram as duas principais competências apontadas. As Empresas Y e Z tinham *designers* a trabalhar com eles. Na Empresa Z os custos de desenvolvimento correspondiam a cerca de 10% dos custos totais, investiam muito nesta área e já tarde se aperceberam que não havia retorno que compensasse os 10% investidos.

Investirem mais do que deviam foi um erro, no entanto existiram outras causas que contribuíram para o insucesso da empresa. A diretora administrativa e financeira aludiu-nos às principais causas que levaram a empresa a falhar. A situação económica internacional foi a primeira causa apontada. Assim como o facto de o Oriente praticar preços mais baixos e o mercado Europeu “se ter virado para lá”. A falta de apoio bancário não permitiu que empreendessem recuperar a empresa. No ano 2006 já existia um empréstimo contraído e o banco começava a exigir o pagamento ou garantias pessoais, como a diretora administrativa e financeira declarou, “os administradores achavam que a empresa tinha que se suportar a si própria”, começou então a dificuldade em pagar a fornecedores e a funcionários, uma vez que tinham poucas encomendas. A diretora contou-nos ainda que se chegou a falar em fechar a empresa e voltar a abrir mais tarde, mas estava fora de questão uma vez que desta forma iriam perder os poucos clientes que tinham. Outro factor prejudicial, que foi apontado por todas as empresas pesquisadas, foi os aumentos nos custos das matérias-primas e dos custos energéticos.

Na opinião da diretora administrativa e financeira da Empresa Z o mercado estava mal, a procura era baixa. As vendas para Inglaterra “caíram a pico”, e a Europa também deixou

de procurar. A Empresa Z trabalhava bastante com cadeias de loja, como a *Habitat* e *Marks & Spencer*, que deixaram de ser seus clientes pois foram procurar o Oriente. Trabalhavam ainda com a *Divani & Divani*, houve inclusive um ano que foi o seu melhor cliente, contudo esta empresa também sofreu reestruturações e passaram a comprar menos.

Conforme a diretora entrevistada o ponto forte da empresa era sem dúvida a inovação e o desenvolvimento. Um ponto fraco era a organização e gestão dos custos e o mau acompanhamento dos custos de desenvolvimento. Inovar era tão importante para a Empresa Z que normalmente os seus custos superavam os seus proveitos inerentes. Para algumas peças fabricadas o custo com a mão-de-obra era elevadíssimo, chegando muitas vezes a representar 60% do custo total, consequentemente o preço da peça seria muito alto e o mercado não comprava.

Segundo convicção da entrevistada havia necessidade de reestruturar a empresa a nível de pessoal, ajustando a sua dimensão ao nível de clientes e de encomendas, no entanto tal não era possível, uma vez que a empresa não tinha como suportar os custos intrínsecos.

Na visão da entrevistada as principais causas que levaram ao insucesso da empresa foram, como já referido a conjuntura económica dos últimos anos, bem como a concorrência do Oriente e mesmo a nacional. Pequenas empresas nacionais têm menos custos e capacidade para vender mais barato. Cadeias de lojas internacionais eram suas clientes, procuravam grande qualidade, no entanto não as impediu de se voltarem para o Oriente, segundo a diretora “estas empresas começaram a mandar os seus *designers* para o Oriente, ajudando na conceção da peça, e mesmo assim ficava-lhes mais barato comprar lá”.

Segundo a diretora administrativa e financeira da Empresa Z, a empresa necessitava de uma gestão mais profissional a nível de topo. Conforme suas palavras, “na gestão de topo havia uma boa visão estratégica contudo a sua implementação era mais emotiva que profissional”. Independentemente dos acionistas deveriam ter um administrador externo.

Todos os entrevistados nos falaram de empresas concorrentes que também faliram. O principal motivo apontado por estes para isso ter acontecido, foi o facto, de estas empresas concorrentes de que falamos, não criarem e desenvolverem produtos. Trabalhavam com grandes cadeias como a *Marks & Spencer*, no momento que esta cadeia lhes deixou de

comprar mantiveram-se em funcionamento cerca de dois meses apenas. Mais uma vez se verifica que é importante dominar a cadeia de valor, como o gestor da empresa Y referiu, “produzir qualquer pessoa produz em qualquer parte do mundo (...) é importante dominar o circuito comercial”. Estas empresas apresentavam lucros tendo em conta apenas o circuito de produção mas quando as grandes cadeias lhes tiraram as encomendas as empresas “morreram”.

4.2. Base Teórica vs Práticas Exercidas pelos Gestores

Das empresas pesquisadas apenas uma era uma pequena empresa, com apenas 20 trabalhadores, as outras eram PME's, com cerca de 200 trabalhadores. Neste sentido, não encontramos uma relação entre a falha nas empresas com o número de funcionários das mesmas, ambas falham. No entanto, após a realização das entrevistas podemos afirmar que a difícil gestão do pessoal é uma das causas apontadas para o declínio das PME's.

Apresentaremos de seguida um quadro síntese que tem por objetivo expor um resumo dos pontos teóricos apresentados no Capítulo 2 e uma análise pontual por parte do pesquisador acerca dos pontos apresentados pelos gestores pesquisados em relação às causas do insucesso.

Tabela 12- Base Teórica vs Práticas dos Gestores

Temas	Autores	Perspetiva do entrevistador
Noção de Estratégia	Chandler (1962)	As empresas analisadas não tinham uma visão a longo prazo, estabeleciam apenas objetivos de curto prazo. Possuíam os recursos necessários para a criação do produto, no entanto falhavam nas decisões e ações adotadas para atingir esses mesmos objetivos. Não atingindo o sucesso que devia ser resultado das suas estratégias. O plano estratégico das empresas fomentava a realização dos seus objetivos, contudo apesar de todas procurarem cumprir os tempos

		<p>estabelecidos para entrega das encomendas, todas falharam na gestão de custos, não possuíam uma estrutura de custos adequada.</p> <p>As empresas não aplicavam na sua gestão o verdadeiro conceito de estratégia.</p>
Estratégia Racional	Simon (1984) Mintzberg et al. (1976)	<p>Registou-se uma eficaz distribuição de tarefas dentro das empresas, e a transmissão das decisões era feita de cima para baixo como sugere o modelo organizacional de tomada de decisão proposto por Simon. Não obstante, detetou-se que as consequências das possíveis estratégias a adotar não eram avaliadas. Tal como Simon considerou, perceberam-se os limites de racionalidade dos gestores, eles não detinham a capacidade de avaliar todos os semblantes necessários à tomada de decisão. Depreendeu-se uma má gestão estratégica racional, as empresas produziam uma má análise da envolvente transacional, das suas forças e fraquezas. Percebeu-se uma negligência no que respeita à vigilância da concorrência, apontando-se uma falta de planeamento estratégico.</p>
Estratégia Incremental	Lindblom (1959) Quinn (1980)	<p>Assinalou-se uma falta de capacidade em implementar uma estratégia incremental. Desenhavam uma estratégia e conduziam-se por ela, depararam-se com alterações ao nível da concorrência externa e não foram capazes de redefinir a estratégia inicial para lhes fazer frente (falta de capacidade de adaptação).</p> <p>Como gestores deveriam ter capacidade para evoluir e alterar estratégias.</p>
Teoria dos	Chiavenato (1936)	<p>Pegando nos grupos de recursos definidos por Barney (1991), quanto aos recursos físicos as empresas</p>

Recursos	<p>Penrose (1959)</p> <p>Barney (1991)</p> <p>Mills et al. (2002)</p> <p>António (2003)</p> <p>Santos (2008)</p>	<p>pesquisadas definham-se nos equipamentos, os gestores afirmam não haver “grande tecnologia”. Quanto aos recursos humanos trabalhavam com pessoal formado e com conhecimentos, tendo assim neste ponto capacidade para criar vantagem competitiva. Vimos que as empresas tinham reputação, tinham a perceção da qualidade e durabilidade do produto no entanto não tinham marca própria, e isso é uma fragilidade, a marca poderia ser uma oportunidade. No que respeita aos recursos financeiros, visto trabalharmos com empresas com insucesso, as empresas entraram em rutura.</p> <p>Pegando na divisão dos recursos de Chiavenato (1936) concluímos que as empresas não gozavam de recursos mercadológicos, não faziam propaganda nem se envolviam na distribuição dos produtos.</p> <p>Investiam bastante em inovação e desenvolvimento, concebiam produtos diferenciados, mas falhavam na sua comercialização, não tiveram capacidade para chegar ao público-alvo.</p> <p>Ao nível das competências apresentavam uma boa coordenação da produção, eram organizados, no entanto e mais uma vez se aponta como falha a integração da tecnologia.</p> <p>As empresas usufruíam de rendas <i>Schumpeterianas</i>, pois produziam produtos de possível imitação, e por consequência essas rendas não eram de longa duração. Detetou-se que não exploravam novos materiais e que não protegiam o seu conceito/<i>design</i>, assim não conseguiam gerar rendas <i>Ricardianas</i>, que seriam uma mais-valia visto serem rendas de longa duração.</p>
----------	--	--

		<p>Os recursos, competências e capacidades relacionam-se na construção de apoios para sustentar as empresas, permitem identificar os seus potenciais e assim definirem os objetivos. Isto tudo com o intuito de saber como atuar no mercado, contudo esse é um ponto fraco apontado a estas empresas, falharam no momento da venda e distribuição. Apresentavam uma grande dependência dos distribuidores, que guardam uma margem significativa dos lucros do setor. Para desenvolverem estratégias bem organizadas que possam trazer vantagem competitiva à empresa, as empresas deveriam possuir todos estes conhecimentos.</p> <p>Os recursos ao contribuírem para o desenvolvimento das capacidades e competências das empresas, adquirem valor estratégico, que permite criar vantagem competitiva.</p>
Teoria do Conhecimento	Drucker (2003) Nonaka e Ichijo (2007)	<p>Se compreendermos o conhecimento como principal recurso da empresa, nas empresas analisadas este contribuía para a criação de valor. Se pensarmos no conhecimento como factor de produção, as empresas apresentam um ponto forte com a sua criatividade. No entanto as empresas falham uma vez que não têm capacidade para proteger esse conhecimento. Inicialmente é uma fonte de vantagem competitiva mas num curto prazo deixava de o ser, pois não protegiam o <i>design</i>.</p>
Estratégia	Porter (1985)	<p>As empresas pesquisadas não conseguiram compreender 5 forças competitivas apresentadas por Porter no seu modelo, sofreram com a entrada de novos concorrentes e de produtos substitutos.</p> <p>Estas forças influenciam os preços e os custos,</p>

		<p>diminuindo a rentabilidade das empresas.</p> <p>As empresas, apesar de deterem capacidade de diferenciação, apresentavam uma má estratégia de comercialização, não conseguindo aproveitar as vantagens que daí advinham. Não conseguiram assim subir na cadeia de valor, e tentaram competir com os países Asiáticos, o que era completamente inexequível. A correta definição de uma estratégia de sustentabilidade pressupõe todas as fases da cadeia de valor.</p> <p>As empresas não faziam <i>marketing</i>, não avaliavam corretamente o segmento alvo nem percebiam a melhor forma de distribuição. Uma menos valia das empresas é a forte dependência face à subcontratação para grupos.</p> <p>Falando das três estratégias competitivas genéricas de Porter, as empresas apostaram na diferenciação pelo <i>design</i> inovador e contemporâneo, apresentavam capacidade competitiva em criar produtos diferenciados para o mercado. No entanto eram produtos caros, pois implicavam custos elevados, e consequentemente a procura era menor, não conseguindo chegar ao público-alvo. Falharam na definição de uma estratégia competitiva de foco pela diferenciação. Igualmente por esse motivo não alcançaram a liderança de custo. Neste sentido, Porter (1986, p. 54) afirma que “o compromisso contínuo com uma das estratégias como alvo primário é geralmente necessário para que o sucesso venha a ser atingido”.</p>
Heurísticas	Schwenk (1988)	Com a realização das entrevistas percebemos que alguns enviesamentos cognitivos foram detetados nas

	<p>Makridakis (1990)</p> <p>Das e Teng (1999)</p>	<p>decisões dos gestores. O “conservadorismo” apontado por Schwenk e Makridakis foi um deles, os gestores ao longo do processo de decisão recebiam informações, no entanto não reviam as previsões já elaboradas anteriormente. Ocorrendo também a “ancoragem”, apontada por Makridakis, isto é, no decorrer do processo davam mais importância a informações iniciais do que a novas informações que surgiam.</p> <p>De acordo com Schwenk detetámos a “ilusão de controlo”, os gestores sobrestimavam o seu grau de controlo sobre os resultados, o que vai também de encontro ao viés “ilusão de gestão” aludido por Makridakis.</p> <p>Os gestores sobrestimavam a previsão de acontecimentos passados, comportavam o “enviesamento retrospectivo” conforme Schwenk. E tinham uma “percepção seletiva” segundo Makridakis, os gestores analisavam os problemas tendo em conta experiências passadas.</p> <p>Estes enviesamentos limitavam a informação a utilizar e consequentemente as alternativas estratégicas ponderadas.</p> <p>Os gestores afirmam que o insucesso se deveu à concorrência externa, no entanto também erraram, ao não serem capaz de redefinir estratégias, isto vai de encontro ao viés “atribuição de sucesso e fracasso” apontado por Makridakis.</p> <p>Detetou-se uma grave falta de planeamento estratégico, e em grande parte devido aos gestores acharem que as suas decisões iriam trazer bons resultados sem antes avaliarem corretamente os seus riscos, e evidencia-se</p>
--	---	--

		<p>aqui o viés “otimismo injustificado” mencionado por Makridakis.</p> <p>Conforme o estudo de Das e Teng (1999), nos gestores analisados foi detetado o viés “hipóteses anteriores”, os gestores tomavam decisões tendo por base as suas crenças. Pareceu-nos até terem consciência que racionalmente as decisões tomadas não seriam as melhores, no entanto eram enviesados por aquilo em que acreditavam e defendiam, o processo de raciocínio não era perfeito.</p> <p>Eram ainda enviesados segundo “alternativas limitadas”, os gestores não tinham capacidade de avaliar um variado leque de opções, tomavam decisões antes de avaliarem todas as possibilidades.</p> <p>São perçetíveis enviesamento quando os gestores têm a conceção que a cerâmica é baseada em trabalhos manuais, e que a qualidade não acrescenta valor ao produto, não procurando assim a certificação.</p> <p>A aversão a movimentos associativos também é um viés. Movimentos deste género são prática em países estrangeiros e importam benefícios ainda não percebidos pelos nossos gestores.</p>
--	--	---

Fonte: Autor

4.3. Conclusões da Análise Empírica

Identificaram-se factores comuns, havendo praticamente unanimidade de opinião por parte dos entrevistados, sobre quais foram as principais causas de insucesso.

Entre os principais factores apontados pelos entrevistados e os factores que o entrevistador detetou em todas as empresas pesquisadas como factores condicionantes do insucesso, estão:

- Difícil gestão do pessoal. Os objetivos propostos pela gestão eram para os funcionários pressão psicológica;
- Existência de um grande número de artesãos a trabalhar no fabrico de produtos cerâmicos em suas casas;
- Custos energéticos e de mão-de-obra elevados face a outros países;
- Difícil gestão de custos. Os custos associados a inovação e desenvolvimento eram mal geridos, o valor investido não apresentava o retorno desejado;
- Falta de coesão associativa. Os empresários nos momentos difíceis uniam-se, mas quando um deles já se encontrava bem afastava-se. Os gestores entrevistados apontam uma falta de união e de troca de experiências. Os empresários do ramo não se juntavam para discutir o mercado e trocar ideias, prática comum noutros países e que traz benefícios às empresas. Regista-se uma falta de união das empresas do setor;
- Má definição de estratégias de comercialização, consequente da falta de capacidade de análise da concorrência externa. Faltou aos empresários investir em ações de *marketing* - conhecer qual o segmento alvo e qual a melhor forma de distribuição - percebeu-se que as empresas estavam habituadas, como o próprio gestor da Empresa Y declarou “a ter tudo vendido e não a vender”. Houve uma falta de visão, tinham criatividade, *design*, faltou encontrar um circuito comercial alternativo;
- Falta de responsabilidade por parte de empresas concorrentes. Alguns concorrentes limitavam-se a copiar, e desta forma escapavam a algumas despesas, como de desenvolvimento do produto, adquirindo assim capacidade para praticar preços mais baixos;

- Falta de capacidade dos gestores para fazer uma gestão ativa e de controlarem a cadeia de valor acrescentado;
- Principal forma de faturação advir de produtos vendidos a grandes cadeias de lojas;
- Rigor da legislação que protege os trabalhadores. Quando se começaram a sentir as dificuldades e as quebras de encomendas nas empresas, todos os gestores afirmaram que reduzir os quadros de pessoal seria uma solução, no entanto estes não tinham capacidade financeira para pagar indemnizações que daí advinham.
- Falta de certificação em qualidade/ambiente. A qualidade e o ambiente além de criarem valor para os *stakeholders* permitindo-lhes um bom entendimento sobre a empresa no que respeita à responsabilidade social, permite ainda uma melhoria permanente do processo de gestão, como por exemplo reduzindo desperdícios (apenas uma empresa tomou essa medida);
- As empresas não aplicavam na sua gestão o conceito de estratégia e competitividade, de forma a buscar a sustentabilidade da empresa;
- Falta de visão futura, tinham uma visão imediatista;
- Falta de notoriedade de Portugal e consequentemente dos nossos produtos;
- Falta de financiamento dos bancos de médio/longo prazo.

Constata-se que houve semelhança nas respostas dos entrevistados sobre os factores que conduziram ao insucesso das empresas de cerâmica da região de Leiria das quais eram gestores. Os entrevistados admitem que ocorreram erros na gestão das empresas, no entanto na sua perspectiva foram factores externos os principais motivos que levaram ao insucesso das suas empresas.

5. Conclusão

O processo de declínio de uma empresa inicia-se com uma “gestão deficiente”, com a incapacidade de adaptação às “mudanças no meio envolvente”, o que leva a um “controle de gestão inadequado” (por exemplo, deficiente processo de planeamento e tomada de decisão). Isto fomenta um “desequilíbrio operacional”, como por exemplo recursos financeiros inadequados, excesso de endividamento ou elevados custos de estrutura. Este processo de “declínio” da empresa depreende-se de um ciclo descendente, se não houver uma boa gestão transportará à ruína da situação económica e financeira da empresa de forma irreversível (Campbell e Underdown, 1991).

Para os potenciais investidores em empresas do sector da indústria cerâmica, o conhecimento das causas de insucesso das empresas do ramo permitirá a tomada de consciência do risco da sua decisão de investimento.

Do ponto de vista da literatura olhámos para as diversas perspetivas teóricas da estratégia, e analisámos a forma como as empresas desenvolviam o seu planeamento estratégico e de que forma as medidas tomadas podiam conduzir a falhas.

Confrontámos essa análise qualitativa com os testemunhos dos gestores e verificámos que as principais falhas detetadas foram: -a forte dependência das empresas face à subcontratação de grupos; -a incapacidade de redefinir estratégias para conseguir competir com a concorrência externa, nomeadamente a Asiática, e; -não dominarem a cadeia de valor, a análise feita permitiu observar que as empresas não possuíam uma criação de valor conforme o conceito de cadeia de valor, podia ser melhor definida através de um serviço de vendas e distribuição, acrescentando assim valor ao produto face ao cliente.

Apreendemos ainda que os decisores aquando da tomada de decisão são enviesados pelas suas crenças e intuições, tomam atitudes com base nelas, negligenciando a avaliação de todas as alternativas possíveis e consequentes resultados.

Para este setor ser competitivo e fazer face às alterações proporcionadas pelo ambiente externo, deveria, entre outros factores, reduzir os custos com energia nos processos de produção, manter-se competitivo ao nível de *design*, investir em I&D, criar marcas, estimular a certificação das empresas, realizar movimentos associativos entre empresas do setor, definir estratégias para competir com os países Asiáticos, ter um contacto mais próximo com os clientes para perceber as suas preferências e definir o público-alvo.

As conclusões chegadas face às causas que levaram ao insucesso das empresas estudadas no presente trabalho poderão prevenir os gestores para alguns problemas de difícil deteção.

As causas apontadas podem ser vistas como um ponto orientador para a definição das estratégias implementadas pelos gestores nas empresas do setor, ou podem ainda ser vistas como um orientador no processo de tomada de decisões.

O desenvolvimento deste género de estudos, permitirá juntar evidência empírica que poderá contribuir para a formulação de uma teoria geral do insucesso empresarial.

Existem estudos que contam o que acontece aos empresários depois das suas empresas falharem. Ucbasaran, Sheperd, Lockett e Lyon (2012) no seu estudo afirmam que as consequências do fracasso são muitas vezes repletas de turbulência psicológica, social e financeira. Conforme Ucbasaran et al. (2012, p.52) “com base na investigação relacionada com as consequências (...) do insucesso empresarial para o empreendedor (...) destacam-se os custos de falência de empresas (ou seja, financeira, social, psicológico e sua inter-relação), os processos psicológicos sociais de fazer sentido e de aprendizagem, e os resultados do insucesso empresarial”.

Sugestões para Futuras Pesquisas

Perante o estudo de caso desta dissertação de mestrado, ficam as nossas sugestões para estudos futuros dentro da área da gestão estratégica:

- Alargar o âmbito da investigação incluindo a perspectiva de diversos actores envolvidos no processo.
- Desenvolver estudos com empresas do mesmo ramo que estavam no mercado no momento em que as empresas estudadas neste trabalho encerraram, e perceber qual a razão para umas terem sucesso e outras não.
- Elaboração de estudos quantitativos, alargar a uma amostra de empresas com dimensão estatisticamente relevante.
- Pesquisas que utilizem informação secundária, tal como balanços, relatórios internos, e demonstrações de resultados.

Referências

Bibliografia

Alavi, M. e Leidner, D. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues, *MIS Quarterly*, Vol. 25, N° 1, Minnesota, pp. 107-136.

Albuquerque, A. F. e Filho, E. E. (2005, Novembro). Administrar é decidir: a visão de Herbert A. Simon. *Revista DCS ON LINE - CPTL/UFMS - TRÊS LAGOAS - Vol. 1 - N° 1*.

António, N. (2003). *Estratégia organizacional: do posicionamento ao movimento*. Lisboa: Edições Sílabo Lda.

Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. Edições 70, Lda.

Barnes, J. H. (1984). Cognitive biases and their impact on strategic planning. *Strategic Management Journal*, Vol.5, p.129-138.

Barney, J. (1991). *The Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17, p.99-120.

Cabecinhas, R. (1994). *A perspectiva cognitiva sobre a decisão estratégica*. Cadernos do Noroeste, Vol. 7 (2), 19-37.

Campbell, C. e Underdown, B. (1991). *Corporate Insolvency in Practice - An Analytical Approach*. Paul Chapman Publishing: Liverpool.

Carrol, P. B. e Mui, C. (2009). *Billion Dollar Lessons: What You Can Learn from the Most Inexcusable Business Failures of the Last 25 Years*. Penguin Books.

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT Press, Cambridge.

Chiavenato, I. (1936) – *Administração: teoria, processo e prática*. McGraw-Hill, 1987.

Chizzotti, A. (2003). A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. *Revista Portuguesa de Educação*, vol.16(2), pp. 221-236.

Das, T. K. e Teng, B-S. (1999). Cognitive biases and strategic decision processes: na integrative perspective. *Journal of Management Studies*, vol.36, nº.6, p.757-778.

Drucker, P. (2003). *Sociedade Pós-Capitalista*. Lisboa: Actual Editora.

Ferreira, V. (2006). *Estratégia, competências e inovação na indústria de moldes- Portugal versus República Popular da China*. Tese, Universidade Técnica de Lisboa, Portugal.

Flick, U. (2005). *Métodos qualitativos na investigação científica*. Lisboa: Monitor.

Freire, A. (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo.

Gomes de Matos, F. (1993). *Estratégia de empresa: Profissionalizada Descentralizada Moderna Humana*. São Paulo: McGraw-Hill.

Gontijo, A. C. e Maia C. S. C. (2004). Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica. *Caderno de pesquisas em administração, São Paulo*, vol.11, nº4, p.13-30, outubro/dezembro 2004.

Jesuino, J. C. (1992). *A Negociação: Estratégias e Tácticas*. Lisboa, Texto Editora.

Keough, D.R., (2008). *The ten commandments for business failure*. Penguin Books.

Madureira, M. A. S. (1990). *Introdução à gestão*. Publicações Dom Quixote, Lda.

Marconi, M.A. e Lakatos, E. M. (1991). *Fundamentos de metodologia científica*. 3º ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas.

Mills, J.; Platts, K.; Bourne, M.; Richards, H. (2002). *Strategy and performance: competing through competences*. Cambridge: Cambridge University Press.

Mintzberg, H; Ahlstrand, B. e Lampel, J. (1998). *Strategy safari: the competence guide through the wilds of strategic management*. Prentice hall: financial times.

Mintzberg, H; Raisinghani, D.; Theoret, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative Science Quarterly*, v.21, n.2, Jun., p.246-275.

Muehlhausen, J. (2008). *The 51 Fatal Business Errors and How to Avoid Them*. Maxum Communications: Indianapolis.

Nonaka, I. e Ichijo, K. (2007). *Knowledge creation and management: new challenges for managers*. New York: Oxford University Press.

Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.

Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. *Strategic Management Journal*, 14, pp.179-191.

Phillips, T. (2011). *Fit to Bust: How Great Companies Fail*.

Porter, M. E. (1985). *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior* (7ª Edição). Rio de Janeiro: Editora Campus.

Porter, M. E. (1986). *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (7ª Edição). Rio de Janeiro: Editora Campus.

Prahalad, C. e Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Bussiness Review*, May-June, pp. 79-91.

Ribeiro, I. (1998). *Mudanças no desempenho e na estrutura das aptidões*. Centro de Estudos em Educação e Psicologia, Instituto de Educação e Psicologia. Universidade do Minho.

Rodrigues, M. J.; Dionísio, P.; Esperança, J. P. e Rodrigues, J. V. (2000). *Strategor- Política global da empresa* (3ª Edição atualizada). Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda.

Rosa, M. V. F. P. C. e Arnoldi, M. G. C. (2008). *A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismo para validação dos resultados*. Belo Horizonte: Autêntica.

Santos, J. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.

Schwenk, C. R. (1988). The cognitive perspective on strategic decision making. *Journal of Management Studies*, v.25, n.1, p.41-55.

Soares, J. A. P. (2006). *Natureza da decisão estratégica em organizações desportivas: estudo das Associações de Modalidade na Região Autónoma da Madeira*. Tese, Universidade da Madeira, Portugal.

Teece, D., Pisano, G. e Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.

Thompson, Strickland, Gamble (2008). *Administração estratégica*. Décima Quinta Edição. São Paulo: McGraw-Hill.

Ucbasaran, D., Shepherd, D., Lockett, A. e Lyon, J. (2012). Life after Business Failure: The Process and Consequences of Business Failure for Entrepreneurs. *Working Paper No. 117, May 2012*.

Van Den Broeck, H., Vanderheyden, K., Cools, E. (2003). Individual differences in cognitive styles: Development, validation and cross-validation of the cognitive style inventory. *Working paper Vlerick Leuven Gent Management School*.

Webgrafia

Análise SWOT ao Sector da Cerâmica Utilitária e Decorativa da Região de Alcobaça-Relatório de Diagnóstico (Junho 2009). Visitado em 7 setembro 2012, de http://www.cm-alcobaca.pt/resources/e948fa0cea16233e67612e1de606d708/Full_Report_Alcobaca_Final_Version_02.pdf

Base de dados em www.ine.pt Instituto Nacional de Estatística

Colleta, A. D. (2003). *O conhecimento como recurso estratégico na criação da vantagem competitiva da empresa*. Dissertação, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba. Visitado em 7 maio 2012, de http://www.biblioteca.pucpr.br/tede/tde_arquivos/5/TDE-2005-03-02T05:19:27Z-93/Publico/DissertacaoAdrianoColetta.pdf.

Costa, M. A. S. (2003). *Administração Estratégica e Gestão de Pessoas por Competências: o caso policarbonatos*. Dissertação, Universidade Federal da Bahia. Visitado em 2 Junho 2012, de http://administracaovirtual.com/administracao/downloads/apostilas/Administracao_Estrategica_e_Gestao_Pessoas_Competencias.pdf.

Miranda, B. (2008). *Método Quantitativo versus Método Qualitativo*. Visitado em 18 abril 2012, de <http://adrodomus.blogspot.pt/2008/06/mtodo-quantitativo-versus-mtodo.html>.

Publicação "*Empresas em Portugal- 2010*", edição: 27 de julho de 2012. Visitado em 14 agosto 2012, de http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=143261137&PUBLICACOESmodo=2

Rodrigues, L.S. (1999). *O engajamento organizacional dos indivíduos na perspectiva da gestão estratégica do conhecimento*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Visitado em 3 maio 2012, de <http://www.deps.ufsc.br/disserta99/santos/cap3.htm>.

Silva, E. L. e Menezes, E. M. (2001). *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. 3ª Edição revisada e atualizada. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis. Visitado em 17 abril 2012, de <http://pt.scribd.com/doc/2367267/DA-SILVA-MENEZES-2001-Metodologia-da-pesquisa-e-elaboracao-de-dissertacao>.

Anexos

Anexo 1

Ficha de registo Empresa X:

Data da entrevista:	15 junho 2012
Local da entrevista:	Sede da atual empresa do entrevistado
Duração da entrevista:	40 minutos
Entrevistador:	Ana Mendes
Identificador para o entrevistado:	Gestor da Empresa X
Sexo do entrevistado:	Masculino
Idade do entrevistado:	45 anos
Profissão do entrevistado:	Industrial
Trabalha na profissão desde:	1982

Ficha de registo Empresa Y:

Data da entrevista:	22 junho 2012
Local da entrevista:	Junta de Freguesia de Cortes - Leiria
Duração da entrevista:	90 minutos
Entrevistador:	Ana Mendes
Identificador para o entrevistado:	Gestor da Empresa Y
Sexo do entrevistado:	Masculino

Ficha de registo Empresa Z:

Data da entrevista:	04 setembro 2012
Local da entrevista:	Sede da Empresa Z
Duração da entrevista:	50 minutos
Entrevistador:	Ana Mendes
Identificador para o entrevistado:	Diretora Administrativa e Financeira da Empresa Z
Sexo do entrevistado:	Feminino

Anexo 2

É através das Demonstrações Financeiras das empresas, nomeadamente o Balanço e a Demonstração de Resultados, que é proporcionada informação útil aos vários utilizadores sobre a sua posição e desempenho financeiro, de modo a tomar decisões. Estas decisões passam pelo futuro da empresa, que muitas vezes não é bem sucedida, levando-a ao insucesso.

Analizamos de seguida rácios financeiros para a **Empresa Z**:

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Passivo Curto Prazo}}$$

	2011
Activo Circulante	836590,62€
Passivo Curto Prazo	2412098,21€
Liquidez Geral	0,3468

$$\text{Fundo Maneio} = \text{Activo Circulante} - \text{Passivo Curto Prazo}$$

	2011
Activo Circulante	836590,62€
Passivo Curto Prazo	2412098,21€
Fundo de Maneio	-1575507,59 €

A Liquidez Geral mede o grau de cobertura do activo circulante sobre as dívidas de curto prazo, sendo que no ano 2011 este indicador foi inferior a 1, ou seja, o que a empresa

recebeu dos seus devedores a curto prazo não é suficiente para pagar as suas obrigações a 1 ano, conduzindo desta forma a um Fundo de Maneio negativo.

$$\textit{Autonomia Financeira} = \frac{\textit{Capital Próprio}}{\textit{Activo}}$$

	2011
Capital Próprio	-801635,68€
Activo	1754050,60€
Autonomia Financeira	-45,70%

Este indicador mostra-nos que a empresa está bastante dependente de terceiros, uma vez que o Capital Próprio não tem capacidade para financiar o Activo. Tal facto deve-se à acumulação de prejuízos na rubrica de resultados transitados.

$$\textit{Endividamento} = \frac{\textit{Passivo}}{\textit{Activo}}$$

	2011
Passivo	2555686,28€
Activo	1754050,60€
Endividamento	145,70%

O rácio de endividamento mede a importância que os capitais alheios têm no financiamento da empresa, ou seja, permite-nos determinar a capacidade desta resistir a possíveis imprevistos e avaliar a sua dependência em relação a terceiros.

No caso da Empresa Z, o indicador é superior a 100%, o que é uma situação péssima para a empresa, pois significa que esta está excessivamente dependente de terceiros. Esta situação evidencia um dos motivos de declínio da empresa.

$$\text{Estrutura Financeira (para Activo)} = \frac{\text{Dívidas Curto Prazo}}{\text{Activo}}$$

	2011
Dívidas Curto Prazo	2412098,21€
Activo	1754050,60€
Estrutura Financeira	137,52%

A estrutura financeira para o activo permite-nos medir o peso da dívida no activo da empresa.

Podemos constatar pelo balanço, que é o passivo de curto prazo que suporta todo o activo, o que mostra, mais uma vez, a má situação da empresa.

$$\text{Estrutura Financeira (para Passivo)} = \frac{\text{Dívidas Curto Prazo}}{\text{Passivo}}$$

	2011
Dívidas Curto Prazo	2412098,21€
Passivo	2555686,28€
Estrutura Financeira	94,38%

É importante calcular a estrutura financeira para o passivo, uma vez que nos permite determinar o peso de cada tipo de dívida na dívida total da empresa, ajudando-nos a perceber os desequilíbrios no acesso a capital alheio para que a empresa possa procurar soluções de forma a maximizar o seu valor.

Este permite-nos verificar que praticamente todo o passivo é referente a passivo de curto prazo.

$$\text{Solvabilidade Total} = \frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Capital Alheio}}$$

	2011
Capital Próprio	-801635,68€
Passivo	2555686,28€
Solvabilidade	-31,37%

Tal como verificámos na análise dos rácios anteriores, a Solvabilidade também nos faz constatar a importância do passivo na estrutura de custos da Empresa Z, constatamos assim que o capital próprio não tinha capacidade para solver o passivo.

$$\text{Rotação do Activo} = \frac{\text{Vendas}}{\text{Activo}}$$

	2011
Vendas	933863,63 €
Activo	1754050,60€
Rotação do Activo	0,5324

Este rácio dá-nos o número de vezes por ano que o activo foi reconstituído através das vendas. No ano 2011 a Empresa Z não conseguiu repor o seu activo através das vendas, uma vez que as vendas foram inferiores ao activo.

É de salientar que quanto maior for a rotação do activo, menor serão as necessidades de financiamento do ciclo de exploração.