



## **DEPARTAMENTO DE GESTÃO**

**Mestrado em Gestão**  
**Área de Especialização – Recursos Humanos**

**A GESTÃO PELO VALOR E O SEU IMPACTO NA MOTIVAÇÃO  
DOS RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES –  
ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Projecto apresentado por:

*Alexandre Emanuel Caeiro Marques*

Orientadora: *Prof.ª Doutora Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira*

**Évora, 2012**

## **Agradecimentos**

Os meus primeiros agradecimentos vão para os meus filhos Duarte e Miguel e minha esposa Ana, que entenderam a importância desse trabalho e me permitiram estar ausente da convivência familiar durante o período de elaboração deste projecto.

Quero agradecer também à minha orientadora Professora Doutora Maria de Fátima Jorge, que desde o primeiro contacto sempre foi muito atenciosa e colaborativa, e que nunca deixou de me orientar e de tirar as minhas dúvidas, principalmente nos momentos mais difíceis.

## RESUMO

No âmbito de uma política de valor, as empresas devem considerar a qualidade e a segurança como factores preponderantes na determinação do mesmo para todas as partes interessadas. É com base no valor que se deverá determinar a “qualidade necessária” e a “segurança requerida” para que o desempenho da empresa seja positivo.

Este trabalho de projecto foi desenhado de forma a atingir um objectivo geral assim formulado: Aplicar o conceito e pressupostos de base da gestão pelo valor na micro-empresa objecto de estudo a operar no sector do vending. De forma a operacionalizar este objectivo foram definidos três objectivos específicos: i) implementar um conjunto de instrumentos de diagnóstico associados à gestão pelo valor; ii) indicar os instrumentos de motivação mais adequados a uma política de gestão pelo valor; iii) definir os pressupostos para a criação de dinâmicas de trabalho em equipa.

Durante a fase de execução do projecto foi utilizada a observação directa e análise documental como técnicas no processo de recolha de dados, complementadas com a aplicação de um Questionário a micro e pequenas empresas e associações e revistas do sector do Vending, um sector cuja dinâmica tem sido insuficientemente estudada em Portugal.

O trabalho encontra-se dividido em 6 capítulos no qual se faz uma abordagem teórica com a correspondente componente prática aplicada à microempresa em estudo.

Palavras-Chave: Gestão pelo Valor; Motivação no Trabalho; Gestão de Equipas; Vending.

# **MANAGEMENT BY VALUE AND ITS IMPACT IN THE MOTIVATION OF HUMAN RESOURCES IN ORGANIZATIONS CASE STUDY**

## **ABSTRACT**

As part of a policy of value, companies must consider the quality and safety as predominant factors in its determination, for all stakeholders. It is based on the value that should be determined the "necessary quality" and "requisite security" for the positive performance of the company.

This research project was planned to achieve an overall objective formulated as follows: Apply the concept and assumptions of management by value in the studied microenterprise, operating in the vending sector. In order to operationalize this objective were defined three specific objectives: i) to implement a set of diagnostic tools associated to management by value ii) to indicate the instruments of motivation to a more appropriate management policy by value, iii) to define the requirements for creating dynamic teamwork.

During the implementation phase of the project was used direct observation and document analysis as techniques in the process of data collection, complemented with the application of a questionnaire to micro and small enterprises and associations and magazines in the Vending sector, a sector whose dynamics has been insufficiently studied in Portugal.

The present work is divided into six chapters, in which is made a theoretical approach to the related practical component applied to the small enterprise in study.

The Keywords of the Project work are: *The Value Management, Motivation and Team Management, Vending.*

## ÍNDICE GERAL

<b>Índice de Gráficos, Tabelas e Figuras</b> .....	7
<b>Capítulo 1 – Introdução</b> .....	8
<b>Capítulo 2 – Enquadramento Teórico</b> .....	10
2.1 - Gestão pelo Valor.....	10
2.1.1 - Perfis de “Animadores” numa equipa no âmbito da Gestão pelo Valor.....	15
2.1.2 - Marketing de Serviços.....	21
2.2 – Motivação no Trabalho.....	22
2.3 – Gestão de Equipas.....	35
2.3.1 – Pressupostos da Gestão de Equipas.....	35
2.3.2 – Liderança.....	36
2.3.3 – Coaching.....	42
<b>Capítulo 3 – Opções Metodológicas</b> .....	47
<b>Capítulo 4 – Apresentação do Projecto</b> .....	49
4.1 – Caracterização do Sector do Vending.....	49
4.2 – Análise dos Questionários aplicados às Empresas, Associações e Revistas do sector.....	56
4.3 – Caracterização da Empresa objecto de estudo.....	59
<b>Capítulo 5 – Estudo de Caso</b> .....	61
5.1 - Estilos de Gestão e Dimensão Humana.....	61
5.2 - Envolve e Métodos e Ferramentas.....	63
5.2.1 – Análise das Tendências de Mercado – Análise Pest.....	63
5.2.2 – Análise SWOT.....	69
5.2.3 – Análise da Cadeia de Valor.....	71
5.2.4 - Questionário de Diagnóstico de Jack Tesmer.....	76

5.2.5 – Análise de Valor .....	83
<b>Capítulo 6 – Considerações Finais</b> .....	95
<b>Bibliografia</b> .....	100
Anexo 1 – Inquérito de Satisfação de Clientes da Empresa Marques & Rebelo, Lda.	105
Anexo 2 – Contrato de Depósito da Empresa Marques & Rebelo, Lda.....	106
Anexo 3 – Contrato de Trabalho dos colaboradores da empresa Marques & Rebelo, Lda.....	108
Anexo 4 – Comprovativos dos Questionários Enviados/Recepcionados.....	110
Anexo 5 – Questionário enviado às Empresas.....	112
Anexo 6 – Questionário enviado às Associações e Revistas do Sector.....	113
Anexo 7 – Modelo de Proposta enviada às empresas para colocação de máquinas de Vending.....	114

## ÍNDICE DE GRÁFICOS, TABELAS E FIGURAS

Quadro 1 – Processos de Geração de Valor.....	14
Figura 1 – Pirâmide das Necessidades de Maslow.....	29
Tabela 1 – Aplicação da Teoria das Necessidades de Maslow.....	31
Tabela 2 – Aplicação da Teoria das Necessidades de Alderfer.....	33
Tabela 3 – Comparação entre as Teorias das Necessidades.....	34
Figura 1 – Quadrantes de liderança de “Ohio State University”.....	40
Figura 2 – Quadrantes do Diagnóstico de Jack Tesmer.....	82

## CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Pretende-se com o presente trabalho desenvolver programas de Gestão pelo Valor, estabelecendo políticas de valor nas Organizações e identificando e utilizando as ferramentas necessárias.

Este projecto deverá evidenciar o saber fazer uso dos diferentes métodos de apoio à gestão e a dirigir as equipas de trabalho para o desenvolvimento de programas de Gestão pelo Valor.

O projecto deverá proporcionar a possibilidade de formar equipas de trabalho que desenvolvam projectos com sucesso.

O projecto deverá evidenciar a forma como comunicar com equipas de trabalho, a forma como motivar os seus participantes para o desempenho e participação, como também resolver conflitos entre os diferentes interesses existentes entre as partes.

As palavras-chave do trabalho de projecto serão: *Gestão pelo Valor, Motivação no Trabalho e Gestão de Equipas.*

O objectivo geral a atingir com a implementação do projecto será:

- Aplicar o conceito e pressupostos de base da gestão pelo valor na micro-empresa objecto de estudo.

Dentro de uma política de valor, as empresas devem considerar a qualidade e a segurança como factores preponderantes na determinação do mesmo para todas as partes interessadas. É com base no valor que se deverá determinar a “qualidade necessária” e a “segurança requerida” para que o desempenho da empresa seja positivo.

Os objectivos específicos a atingir com a implementação do projecto serão:

- Implementar um conjunto de instrumentos de Diagnóstico associados á Gestão pelo Valor;
- Indicar os instrumentos de motivação mais adequados a uma política de Gestão pelo Valor;

- Definir os pressupostos para a criação de dinâmicas de trabalho em equipa.

O presente trabalho de projecto terá como finalidade a apresentação de soluções ou recomendações de acordo com o objectivo geral e os objectivos específicos mencionados anteriormente.

Durante a fase de execução do projecto será utilizada a observação directa e análise documental como técnica no processo de recolha de dados, e aplicação de um Questionário a micro e pequenas empresas e associações e revistas do sector.

O trabalho de projecto está organizado em 6 capítulos, cuja apresentação e descrição sumária a seguir se apresentam:

Introdução – Neste capítulo efectua-se o enquadramento conceptual do tema da Gestão pelo Valor no Projecto e define-se o objectivo geral e os objectivos específicos do mesmo.

Enquadramento Teórico – No segundo capítulo são apresentados os conceitos de Gestão pelo Valor, Motivação no Trabalho e Gestão de Equipas com o respectivo enquadramento teórico e suporte bibliográfico.

Opções Metodológicas – Neste terceiro capítulo aborda-se a metodologia de investigação utilizada, a análise e o tratamento de dados.

Apresentação do Projecto – Neste quarto capítulo é efectuado a caracterização do Sector do Vending, a análise dos questionários aplicados às empresas, associações e revistas do sector e a caracterização da empresa objecto de estudo.

Estudo de Caso – Neste quinto capítulo são mencionados os estilos de gestão e dimensão humana da empresa objecto de estudo e a envolvente e métodos e ferramentas utilizados no estudo de caso.

Considerações Finais – Neste último capítulo são sistematizados os resultados obtidos ao longo deste estudo e são focadas as limitações ao estudo e recomendações e investigações futuras.

## **CAPÍTULO 2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

Neste Capítulo serão abordados os conteúdos da Gestão Pelo Valor, Motivação no Trabalho e Gestão de Equipas

No subcapítulo Gestão pelo Valor é efectuada uma abordagem teórica acerca do conceito.

No subcapítulo Motivação é efectuada uma reflexão teórica com respectivas referências a diversos autores, compreendendo as respectivas Teorias da Motivação e o conceito de Motivar através do Empowerment.

No subcapítulo Gestão de Equipas é efectuada uma abordagem ao conceito de Gestão de Equipas, Liderança e Estilos de Liderança e Coaching.

### **2.1 GESTÃO PELO VALOR**

A gestão pelo valor é um estilo de gestão que se tem desenvolvido a partir de métodos baseados no conceito de valor e na abordagem funcional.

Conceptualmente, a gestão pelo valor considera como principal objectivo a obtenção de mais valor para todas as partes interessadas.

Estes métodos foram iniciados por Lawrence Miles nas décadas de 40 e 50, o qual desenvolveu a análise do valor (AV) como um método para aumentar o valor de produtos existentes.

São 4 os pilares da gestão pelo valor (APAV, 2005):

Estilo de gestão - considera como factores fundamentais a comunicação, responsabilização, objectivos, criatividade e inovação, clientes e produtos e avaliação dos resultados.

Dinâmica humana - considera como factores fundamentais o trabalho em equipa, satisfação, comunicação, motivação para a mudança e apropriação dos resultados.

Envolvente - considera como factores fundamentais as condições externas, as condições internas e os graus de liberdade.

Métodos e ferramentas - utiliza ferramentas como a análise funcional, análise do valor, *design to cost*, caderno de encargos funcional, QFD - *quality function deployment*, *failure mode and effect analysis*, reengenharia, *benchmarking*, análise de risco, *life cycle cost*, planeamento de experiências, análise de mercado, modelos estratégicos, técnicas de criatividade, trabalho em equipa e técnicas comportamentais.

A maioria dos responsáveis das micro-empresas não possuem formação académica superior e não receberam formação em estratégia empresarial. Esta característica do nosso tecido empresarial leva a que a maior parte das micro-empresas não elaborem a formulação nem o planeamento estratégico de uma forma consistente e alinhada com os mercados em que operam.

A falta de conhecimentos sobre as diferentes ferramentas de gestão estratégica e a sua aplicação no ambiente empresarial prejudica a competitividade das nossas empresas quando em competição directa com as suas congéneres europeias.

A Gestão pelo Valor surge, assim como um estilo de gestão particularmente orientado para motivar as pessoas, desenvolver competências e promover sinergias e inovação, tendo como objectivo a maximização do desempenho global da organização (APAV, 2005).

A Gestão pelo Valor fornece uma nova forma de utilização de muitos métodos de gestão existentes, sendo coerente com a Gestão da Qualidade.

A todos os profissionais com cargos de chefia e liderança, exige-se cada vez mais autonomia e conhecimento dos novos conceitos de gestão, de forma a garantir as competências necessárias para corresponderem ás solicitações do mercado de trabalho.

As tendências da realidade contemporânea aconselham a repensar os sistemas de formação, dirigindo-os para a motivação dos recursos humanos, o desenvolvimento das competências e promoção de sinergias e capacidades de inovação (APAV, 2005).

A inovação é um factor chave da competitividade, para vencer o atraso estrutural, para conseguir um avanço qualitativo reforçando a competitividade na coesão social, é necessário promover o nível de qualificação dos nossos cidadãos que nos permita atingir uma economia baseada no *know-how* (APAV, 2005).

De qualquer forma, a inovação não pode ser entendida como actos isolados, dependentes da inspiração de um técnico, grande parte das vezes com ideias brilhantes, mas sem integrarem uma estratégia, sem terem em linha de conta o mercado, a concorrência, a evolução tecnológica, a rentabilidade (APAV, 2005).

A inovação deve estar presente em todos os actos de gestão, interiorizar-se na cultura da empresa e estar suportada por metodologias que orientem e rentabilizem o processo de desenvolvimento de novos serviços ou produtos (APAV, 2005).

A *gestão pelo valor* introduz uma procura de compromisso entre a satisfação de uma necessidade e os recursos que estamos dispostos a despende para a obter.

O *valor* é um conceito relativo, que depende em grande parte das circunstâncias, do lugar, do momento e demais factores. É algo que deverá estar sempre presente nas organizações numa atitude de melhoria contínua. (APAV, 2005).

Esta forma de abordar os problemas de uma empresa é enquadrada por uma metodologia que recorre às várias ferramentas disponíveis, de uma forma criativa e sem modelos rígidos e predefinidos de actuação.

A *gestão pelo valor* é uma área relativamente inexplorada no nosso país, apesar da crescente divulgação e aplicação que já tem noutros países membros da União Europeia.

A *gestão pelo valor*, como método base para o desenvolvimento do valor para todas as partes interessadas, assenta como já foi referido em quatro pilares que são a Liderança, a Componente Humana, a Envoltente Interna/Externa e as Ferramentas (APAV, 2005).

A Liderança e a Componente Humana são fundamentais para o sucesso de qualquer programa de *gestão pelo valor* que se queira implementar, sendo assim existe a necessidade de inculcar aos responsáveis das micro-empresas as competências necessárias por forma a gerar motivação para o desempenho das equipas de trabalho indispensáveis ao sucesso da organização.

A forma como se lidera e se comunica com o grupo é fundamental para o desempenho de todos, da equipa e do líder.

Dentro de uma política de valor, as empresas devem considerar a qualidade e segurança como factores preponderantes na determinação do mesmo para todas as partes interessadas (APAV, 2005).

É com base no valor que se deverá determinar a “qualidade necessária” e a “segurança requerida” para que o desempenho da empresa seja positivo. Aumentando o valor da qualidade e da segurança, as empresas estarão a aumentar a sua competitividade relativamente aos seus concorrentes mais directos (APAV, 2005).

Os desperdícios provocados por falta de qualidade e de segurança são causadores dessa mesma falta de competitividade, através da redução de produtividade, aumento de custos e desmotivação das pessoas.

Por forma a aumentar o VALOR de tudo o que se faz dentro de uma organização, dever-se-á também tomar atenção nas questões relacionadas com a qualidade dos produtos e dos processos e a segurança existente à sua volta (APAV, 2005).

A utilização do conceito VALOR e das ferramentas de Gestão pelo Valor nesta análise e melhoria dos produtos e processos, dentro dos campos da qualidade e segurança são fundamentais para o aumento da produtividade, redução de custos, melhoria na

participação e outros efeitos que, em conjunto, contribuem para o aumento da competitividade (APAV, 2005).

“O conceito de valor está sempre presente em cada um dos passos da formação da decisão, sendo a sua importância uma questão central nas ciências da administração. No entanto, não existe, de facto, um conceito único, sendo a sua teorização bastante complexa” (Rolo, 2008, pág.67)

**Quadro 1 – Processos de Geração de Valor**

<b>PROCESSOS DE GERAÇÃO DE VALOR</b>	<b>Influxos</b> (Conhecimento, Tempo e Matéria)	<b>Processos</b> de produção, de transformação, ou de mudança	<b>Efluxos</b> (Produtos)	<b>Resultados Efeitos Consequências</b>
<b>ACUMULAÇÃO</b> Resposta a oportunidades existentes no mercado geradas pela procura	Maior disponibilidade de recursos Maior capacidade em recursos Maior eficácia	Tecnologia fixa ou rígida Tecnologia intensiva Maior capacidade produtiva Maior produtividade	Maior oferta Liderança pelos custos Diferenciação pelo preço	Resultado óptimo eventualmente melhorável
<b>VALORIZAÇÃO</b> Resposta a janelas de oportunidade estimuladas nos mercados pela procura e pelas inovações avulsas	Mudança no interior da mesma geração de capital Maior eficiência	Tecnologia flexível Inovação incremental Melhor capacidade produtiva Zero defeitos Zero desperdícios	Diferenciação em pontos críticos Diferenciação pela qualidade Melhor resposta à procura	Vantagens competitivas temporárias do primeiro a mover-se
<b>SUBSTITUIÇÃO</b> Resposta a oportunidades científicas e tecnológicas emergentes	Mudança de geração de bens de capital Eco concepção Eco-eficiência Mudança de paradigma	Descontinuidade tecnológica Substituição de tecnologias Reinvenção de processos Produção mais limpa Inovação radical	Reinvenção de produtos Liderança pela imagem de marca Diferenciação total Gestão da procura	Vantagens competitivas sustentáveis do primeiro a mover-se

**Cadeia de valor genérica**

Fonte: ROLO, 2008, Pág.80

## 2.1.1 - PERFIS DE “ANIMADORES” NUMA EQUIPA NO ÂMBITO DA GESTÃO PELO VALOR

No âmbito da filosofia da Gestão pelo Valor e na criação de dinâmicas de trabalho em equipa, são considerados factores críticos de sucesso.

A Belbin Associates (e-interplace, Belbin Associates, RU. 2001), empresa de consultadoria americana, apresentou em 2001, nove papéis associados a perfis específicos de colaboradores, que designou de: *Plants, Resource Investigators, Monitor Evaluators, Co-Ordinators, Shapers, Teamworkwers, Implementers, Completer Finishers, Specialists.*

### *Plants (PL)*

#### Características

Os Plants são inovadores e inventores que podem ser altamente criativos. Providenciam as sementes e ideias a partir das quais podem nascer grandes desenvolvimentos. Normalmente, preferem operar sozinhos a alguma distância dos outros membros da equipa, utilizando a sua imaginação e trabalhando frequentemente de forma pouco ortodoxa. Tendem a ser introvertidos e reagem fortemente a críticas e elogios. As suas ideias podem frequentemente ser radicais e podem não possuir critérios de limitação prática.

São independentes, inteligentes, originais e poderão ter alguma dificuldade em comunicar com as outras pessoas numa frequência diferente.

#### Função

A principal utilidade dos Plants é gerar novas propostas e resolver problemas complexos. Os Plants são frequentemente necessários nas fases iniciais de um projecto ou quando um projecto esteja com dificuldades de progresso. Os plants têm deixado a sua marca como fundadores de empresas ou criadores de novos produtos.

No entanto, demasiados Plants numa mesma organização podem ser contra-produtivos na medida em que tendem a gastar o seu tempo a reforçar as suas próprias ideias e a desafiarem-se uns aos outros para combate.

## *Resource Investigators (RI)*

### Características

Os Resource Investigators são muitas vezes entusiásticos, extrovertidos e rápidos a entrar em acção. São bons a comunicar com pessoas tanto dentro como fora da empresa. São negociadores naturais e têm aptidão para explorar novas oportunidades e desenvolver contactos. Ainda que não sejam uma grande fonte de ideias originais, o Resource Investigator é eficaz em apanhar e desenvolver as ideias dos outros. Tal como o nome sugere, têm boas capacidades em descobrir o que está disponível e em ver o que pode ser feito. Normalmente, são bem recebidos pelos outros devido à sua natureza aberta e extrovertida.

Os Resource Investigators têm personalidades descontraídas, forte sentido inquisitivo e uma grande prontidão em ver as possibilidades de algo novo. No entanto, a não ser que sejam constantemente estimulados pelos outros, o seu entusiasmo rapidamente se desvanece.

### Função

Os Resource Investigators são bons a explorar e a dar feedback sobre ideias, desenvolvimentos ou recursos que existam fora da equipa.

São as melhores pessoas para estabelecer contactos externos e para realizar as negociações subsequentes.

Têm uma grande capacidade de pensar de forma independente e objectiva e de conseguir informação dos outros.

## *Monitor Evaluators (ME)*

### Características

Os Monitor Evaluators são indivíduos sérios e prudentes com uma imunidade inata a serem demasiados entusiásticos. São lentos a tomar decisões, preferindo pensar bem sobre as coisas. Normalmente, têm a capacidade de julgar de forma astuta, julgamentos esses que conseguem tomar todos os factores em consideração. *Um bom Monitor Evaluator raramente está enganado.*

## Função

Os Monitor Evaluators estão muito aptos a analisar problemas e a avaliar ideias e sugestões. São muito bons a pesar os prós e os contras das opções em aberto. Para muitas pessoas os Monitor Evaluators podem parecer secos, aborrecidos e até demasiado críticos. Muitas pessoas ficam surpreendidas por Monitor Evaluators se tornarem Gestores ou Directores. Mesmo assim, muitos Monitor Evaluators ocupam posições estratégicas e dão-se muito bem com projectos de alto nível. Nalgumas funções, o sucesso ou o fracasso depende de um número relativamente pequeno de decisões difíceis. Este é o território ideal para o Monitor Evaluator; pois a pessoa que nunca se engana é a que, no fim, marca mais pontos.

## *Co-Ordinators (CO)*

### Características

A característica mais distinta dos co-ordinators é a sua capacidade de fazer com que os outros trabalhem na direcção de objectivos comuns. Maduros, confiantes e seguros de si, delegam com muita prontidão. Nas relações interpessoais, são rápidos a detectar talentos individuais e em usar no atingimento dos objectivos de grupo. Mesmo que os Co-ordinators não sejam necessariamente os elementos mais inteligentes da equipa, têm uma visão alargada e mundana e, no geral, conseguem o respeito dos restantes indivíduos.

### Função

Os Co-ordinators estarão bem colocados quando responsáveis por uma equipa de pessoas com capacidades e características pessoais muito diversificadas. Têm melhor desempenho quando a lidar com colegas de nível parecido ou igual ao seu do que a orientar subordinados juniores. O seu lema bem que poderia ser “consultoria com controlo” e normalmente acreditam em enfrentar os problemas de forma calma. Nalgumas organizações, os Co-ordinators têm tendência a entrarem em confronto com os Shapers devido aos seus estilos de gestão contrastantes.

## *Shapers (SH)*

### Características

Os Shapers são pessoas pró-activas, com muita energia nervosa e uma grande necessidade de realização. Normalmente são extrovertidos agressivos e possuem uma grande força de seguir em frente. Os Shapers gostam de desafiar os outros e sua preocupação está em ganhar. Gostam de liderar e empurrar os outros para a acção. Se surgirem obstáculos, encontrarão uma forma de os contornar. Determinados e assertivos, tendem a manifestar fortes respostas emocionais a qualquer tipo de desilusão ou frustração.

Os Shapers são duros de roer, argumentativos e poderão ter falta de compreensão interpessoal. É o papel em equipa mais competitivo de todos.

### Função

Geralmente, os Shapers fazem bons gestores devido a conseguirem gerar acção e a darem-se muito bem quando sob pressão. São excelentes a darem vida a uma equipa e muito úteis em grupos onde as complicações políticas têm tendência a fazer atrasar o andamento das coisas. Os Shapers têm tendência a conseguirem elevar-se por cima dos problemas deste género e continuarem em frente independentemente do resto. Estão muito aptos a fazerem as mudanças necessárias e não se importam de tomar decisões impopulares. Tal como o nome implica, tentam impor alguma forma (shape, em inglês) ou padrão nas discussões ou actividades de grupo. São, provavelmente, os mais eficazes membros de uma equipa em garantir a acção positiva.

## *Teamworkers (TW)*

### Características

Os Teamworkers são os membros da equipa que mais apoio prestam aos restantes. São moderados, sociáveis e preocupam-se com os outros. Têm uma grande capacidade de flexibilidade e de se adoptarem a diferentes situações e pessoas. Os Teamworkers são perspicazes e diplomáticos. São bons ouvintes e, no geral, membros bastantes populares de um grupo. Operam com muita sensibilidade no trabalho, mas poderão ser indecisos em situações limite.

## Função

O papel do Teamworker é prevenir os problemas interpessoais que possam surgir dentro de uma equipa para que todos os membros possam contribuir de forma eficaz. Como não gostam de atritos, farão quase tudo para os evitar. Não é invulgar os Teamworkers se tornarem gestores de topo especialmente se a maior parte dos gestores de divisão/departamento forem Shapers. Isto cria um clima no qual as capacidades perceptivas e diplomacia do Teamworker se transformam em bens valiosos, especialmente quando sob um regime de gestão em que os conflitos tenham tendência em surgir. Os gestores Teamworkers não são vistos como uma ameaça por ninguém e, assim, são os mais aceites e preferidos pelas pessoas que lhes reportam. Os Teamworkers têm um efeito lubrificante sobre as pessoas. A moral melhora e as pessoas parecem cooperar melhor quando há um por perto.

## Implementers (IMP)

### Características

Os Implementers têm um senso comum prático e uma boa dose de auto controlo e disciplina. Gostam de trabalho árduo e enfrentam os problemas de uma maneira sistemática. Numa frente mais alargada, os Implementers são tipicamente pessoas cuja lealdade e interesses estão com a empresa e que se encontram menos preocupados com o atingimento dos seus interesses pessoais. No entanto, os implementers poderão ter falta de espontaneidade e mostrar sinais de rigidez.

### Função

Os Implementers são úteis para uma organização por se conseguir confiar neles e devido à sua capacidade para a aplicação prática.

São bem sucedidos porque são eficientes e porque têm um bom sentido em relação ao que é exequível e relevante. Diz-se que muitos executivos de topo apenas fazem os trabalhos que desejam fazer e que negligenciam as tarefas de que não gostam. Em contraste, um Implementer fará o que precisa ser feito. Os bons Implementers muitas vezes progredem até posições de alta gestão em virtude das suas boas capacidades e competências organizacionais em enfrentar as tarefas necessárias.

### *Completer Finishers (CF)*

#### Características

Os Completer Finishers têm uma grande capacidade para o “follow through” (fases de “acabamento”) e grande atenção a detalhes. É improvável que iniciem algo que não possam terminar. São motivados pela ansiedade externa mas, por fora, poderão parecer perfeitamente calmos. São tipicamente introvertidos e requerem muito pouco em termos de estímulos ou incentivos externos. Os Completer Finishers podem ser intolerantes com os que tenham uma atitude mais informal. São um pouco relutantes em delegar, preferindo enfrentar e executar as tarefas por eles próprios.

#### Função

Os Completer Finishers são de valor incalculável onde as tarefas exijam muita concentração e um alto grau de precisão. Alimentam o sentido de urgência dentro da equipa e são bons a cumprir prazos. Na gestão, destacam-se dos demais devido aos altos padrões aos quais aspiram e devido à sua preocupação com a precisão atenção ao detalhe e “follow through”.

### *Specialists (SP)*

#### Características

Os Specialists são indivíduos dedicados que se orgulham em adquirir competências técnicas e conhecimentos especializados. As suas prioridades centram-se em manter os padrões profissionais e em desenvolver e defender as suas próprias áreas. Apesar de demonstrarem muito orgulho na sua área ou campo, normalmente têm falta de interesse nas outras pessoas. Eventualmente, o Specialist transforma-se no perito em algo devido à sua pura e completa dedicação a uma área bastante reduzida. Existem poucas pessoas que tenham a determinação ou a aptidão para se tornarem Specialists de primeira ordem.

#### Função

Os Specialists têm um papel indispensável para desempenhar nalgumas equipas porque são eles que providenciam uma capacidade rara na qual se baseia o serviço ou produto da organização. Enquanto gestores, reúnem bastante apoio porque sabem mais sobre as

suas áreas do que mais alguém e porque podem normalmente ser chamados para tomar decisões com base na sua alargada e profunda experiência.

### **2.1.2 – MARKETING DE SERVIÇOS**

O Marketing de Serviços é uma temática que se encontra interligada com a Gestão pelo Valor, tendo em consideração que introduz uma procura de compromisso entre a satisfação de uma necessidade e os recursos que estamos dispostos a despende para a obter.

“Marketing involves satisfying consumers’ needs and wants. The task of any business is to deliver customer value at a profit. In a hypercompetitive economy with increasingly rational buyers faced with abundant choices, a company can win only by fine-tuning the value delivery process and choosing, providing, and communicating superior value”(Kotler & Keller, 2006, pág.36).

Trata-se de uma afirmação extremamente importante, tendo em consideração que o Marketing tem em consideração o Valor do consumidor, as suas necessidades e o que necessita. Numa economia extremamente competitiva, a comunicação torna-se preponderante na mais-valia e criação de valor de um serviço ou produto.

“Because experience and credence qualities dominate in services, consumers may employ different evaluation processes than those they use with goods, where search qualities dominate. Specific areas where characteristics of services may lead to divergent evaluation processes are: information search, evaluative criteria, size and composition of the evoked set of alternatives, perceived risk, adoption of innovations, brand loyalty, and attribution of dissatisfaction”(Lovelock, 1991, pág.41).

Considerando que os processos de evolução dos consumidores (Services Marketing), tornam-se preponderantes, pelo facto da informação disponível, os critérios de evolução do serviço, a inovação, são formas de criar valor nos serviços.

“An individual customer’s zone of tolerance increases or decreases depending on a number of factors, including company-controlled factors such as price. When prices increase, customers tend to be less tolerant of poor service. In this case, the zone of tolerance decreases because the adequate service level shifts upward.”(Wilson et al, 2008, pág.59).

Trata-se de uma afirmação pertinente tendo em consideração os comportamentos individuais dos consumidores, que se tornam extremamente importantes nas análises de gestão pelo valor.

“An entrepreneurial organization goes one step further than a responsive and adaptive organization. It is not only willing but eager to change with the times. It does not simply watch things happen, or wonder what happened; it makes things happen. It has developed a capacity to produce successful changes. We define an entrepreneurial organization as follows:

An entrepreneurial organization is one with a high motivation and capability to identify new opportunities and convert them into successful businesses”(Kotler, 1982, pág.113).

A afirmação é preponderante tendo em consideração a procura de novos serviços na área do marketing, sendo principalmente importante a frase “It is not only willing but eager to change with the times. It does not simply watch things happen, or wonder what happened; it makes things happen”.

## **2.2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO**

Um dos maiores desafios que se coloca às organizações num contexto competitivo e altamente mutável, consiste em motivar os seus colaboradores a atingir elevados padrões de desempenho organizacional. A competitividade das empresas depende, em grande parte, dos recursos humanos da organização, da cooperação e da colaboração internas. Neste sentido, torna-se uma questão de sobrevivência para qualquer organização, motivar as pessoas, fazê-las sentirem-se confiantes e implicadas para alcançar os objectivos propostos e o sucesso organizacional.

A 2ª Guerra Mundial é indicada como a linha divisória que permite distinguir entre 2 períodos evolutivos no estudo da motivação e suas aplicações na esfera do trabalho. No 1º desses períodos, a contribuição dos psicólogos foi reduzida prevalecendo as soluções propostas por gerentes e administradores industriais. No 2º período regista-se a intervenção do psicólogo intensificada sobretudo nos últimos quinze anos, caracterizados pelo despotismo psicológico de que falou Peter Drucker – A meta a ser alcançada – um elevado padrão de rendimento – só será atingida pela exploração integrada de 3 áreas: a financeira, a organizacional e a psicossocial.

Para que exista uma aposta na pessoa trabalhadora é necessário ter em conta aquilo que a impulsiona a empenhar-se na organização. A motivação de cada trabalhador depende seriamente de um conjunto de factores internos e externos ao próprio. “A motivação preocupa-se com o «porquê» do comportamento humano” (Donnelly *et al.*, 2000, pag. 267). Segundo Donnelly *et al.* (2000), a condução do comportamento, no sentido de compensar uma necessidade não satisfeita, leva à motivação. Numa organização, a motivação é importante visto que os funcionários motivados desempenham as suas funções com uma maior eficiência e os próprios gestores necessitam de se sentirem motivados para efectuarem decisões - em geral, os trabalhadores necessitam de estar motivados para se integrarem na própria organização.

“Na maior parte das empresas os empresários reconhecem haver, sobretudo, um relacionamento de índole informal, gerador de bom ambiente de trabalho. Poucos são os que apontam a existência de um relacionamento formal, e quando tal acontece tende a haver na empresa maiores níveis de enquadramento e uma maior distância e menor frequência de contactos quotidianos entre empresário e trabalhadores” (Guerreiro *et al.*, 2000, pág.162)

“Os problemas de um registo preciso de interacções sociais entre vários indivíduos são os que mais desafios apresentam á engenhosidade do cientista do comportamento. Não somente são os comportamentos sociais inerentemente subtis e complexos, mas o facto de em qualquer situação normal geral, vários indivíduos interagirem e se movimentarem, amplia enormemente a tarefa de acompanhar um determinado indivíduo ou de registar com precisão encontros particulares.” (Hutt & Hutt, 1974, pág.157).

## CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

O estudo da motivação tem sido, ao longo dos anos, uma das áreas em que mais pesquisas têm sido desenvolvidas, já que, a noção de motivação é um conceito fulcral para a compreensão do comportamento humano. No entanto, apesar dos inúmeros estudos realizados, não existe uma definição consensual e absoluta.

O conceito de motivação pode ser apresentado de diversas formas:

- “Vontade de uma pessoa desenvolver esforços com vista à prossecução dos objectivos da organização.” (Mondy, Sharplin e Premeaux)
- “Um estado interno que canaliza o comportamento no sentido de metas e objectivos.” (Steiner)
- “Toda a classe de impulsos, desejos, necessidades e forças semelhantes; e dizer que um gestor motiva os seus subordinados significa que ele desenvolve as acções que espera que venham a satisfazer aqueles desejos, impulsos e necessidades dos seus colaboradores, induzindo-os a actuar da forma desejada.” (Koontz)

A palavra motivação, deriva da expressão latina *movere*, que significa mover. A separação da palavra, em Motiv Ação, significa Motivo para a Acção, ou seja, uma inclinação para a acção, que tem origem em um motivo/necessidade.

A motivação não é uma variável directamente observável, os motivos não são susceptíveis de serem vistos, apenas se podem observar os múltiplos comportamentos dos indivíduos e os seus resultados.

Concluindo, a motivação assume um papel determinante na forma e intensidade que o indivíduo emprega na realização de uma determinada tarefa.

Na complexa sociedade de hoje, as pessoas são motivadas por numerosas influências, quer sejam as suas próprias expectativas ou as de outrem, as suas imagens pessoais e os seus princípios, ou até mesmo a sua própria personalidade e experiências de vida. (Wilkinson, 1993).

A motivação é um conceito abordado por diversas ciências e, assim, por diversas perspectivas. Durante todo o século XX, este conceito foi alvo de distintos estudos, e com eles, foi sendo definido o seu corpo teórico. Dentro dos estudos das organizações e

da gestão de recursos humanos, a motivação assumiu um papel essencial no entendimento do comportamento humano (Porter, 2004).

Este conceito é frequentemente utilizado nas ciências humanas e sociais e, de acordo com Pinder, citado por Cunha *et al.* (2007, p.154), a motivação é “o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direcção, intensidade e duração”.

De acordo com Neves (2002, p.271), a motivação no trabalho enquadra-se no “grau de interesse e implicação no trabalho decorrente da adequação das características pessoais à natureza intrínseca do mesmo”. Os trabalhadores, ao estarem motivados, fazem por partilhar objectivos, encontrando-se centralizados nas mesmas metas que a própria organização definiu.

Beck (2004) define motivação como sendo um conceito teórico que é usado para explicar o porquê das pessoas adoptarem determinado comportamento em determinada altura. Relaciona-se directamente com os movimentos dos indivíduos, acções e o que é que os determina.

“Motivação significa motivo para a acção” (Macêdo *et al.*, 2005, p.92). A motivação confere energia, direcciona e sustém a acção. As emoções ocupam aqui um lugar importante, visto que influenciam a forma como as pessoas atingem os seus objectivos e o porquê dessas acções (Macêdo *et al.*, 2005).

Segundo Porter, (2004), a palavra motivação deriva da palavra latina *movere*, ou seja, mover. Quando se tenta definir motivação, é necessário ter em conta três aspectos: o que é que impele o comportamento humano, o que é que direcciona esse comportamento e como é que este comportamento é sustentado (Porter *et al.*, 2004).

Dos três aspectos acima referidos, o primeiro relaciona-se com os factores internos e externos ao indivíduo que podem despoletar um determinado comportamento; o segundo, relaciona-se com as metas e objectivos que a própria pessoa quer atingir; e o terceiro aspecto diz respeito ao grau de segurança, proporcionada pela sua rede social e

organizacional, que o indivíduo apresenta na realização desse mesmo comportamento (Porter *et al.*, 2004).

A nível organizacional, a motivação “é a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objectivos, esforço esse que é condicionado pela forma como esta satisfaz algumas das necessidades do indivíduo” (Bilhim, 2005, pág.259). Cada organização deve encontrar a melhor maneira de motivar os seus trabalhadores. A elaboração de uma estratégia organizacional é fundamental no desenvolvimento da motivação, pois permite o desenvolvimento de comportamentos na concretização de objectivos.

Usualmente, as diversas definições de motivação inserem em si um elemento de estimulação, um elemento de acção e esforço, um elemento de movimento e persistência e um elemento de recompensa (Cunha *et al.*, 2007). Estes elementos vão condicionar o comportamento humano, as suas acções, tomadas de atitude e decisão. Porém, é necessário ter conta que “as dinâmicas motivacionais são influenciadas pelas características dos grupos a que os indivíduos pertencem” (Cunha *et al.*, 2007, pág.175).

A motivação pode ainda ser classificada dependendo da natureza dos seus estímulos: motivação intrínseca e extrínseca. A primeira “refere-se aos comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que o executa” (Cunha *et al.*, 2007, pág.154). A motivação extrínseca demonstra-se em comportamentos direccionados para “obter alguma recompensa material ou social, para evitar alguma forma de punição” (Cunha *et al.*, 2007, pág.154).

De acordo com Fernández-Abascal *et al.* (2003), a definição do conceito de motivação pode ser constituída por três orientações: a orientação biológica, a orientação condutiva e a orientação cognitiva. A orientação biológica é guiada por duas grandes concepções, o instinto e a activação fisiológica. O instinto é “um conjunto de respostas geneticamente programadas que ocorrem quando as circunstâncias são apropriadas” (Fernández-Abascal *et al.*, 2003, pág.34) e a activação fisiológica relaciona-se “com a produção e persistência do comportamento” (Fernández-Abascal *et al.*, 2003, pág.34).

A segunda orientação, a condutiva, define que a motivação surge de acordo com o impulso e o incentivo. O impulso é a variável que fornece energia para a pessoa satisfazer determinada necessidade através de um determinado comportamento (Fernández-Abascal et al, 2003); o incentivo, “refere-se a uma meta ou objectivo, que dirige o comportamento da pessoa para o atingir” (Fernández-Abascal et al, 2003, pág.34).

A terceira e última orientação para a definição de motivação, segundo Fernández-Abascal et al (2003), é a orientação cognitiva e baseia-se no processamento activo da informação, ou seja, existe motivação porque existem “processos mentais ou pensamentos como determinantes causais que levam à acção” (Fernández-Abascal et al, 2003, pág.35).

Não é possível “imaginar a nossa vida quotidiana sem a presença das organizações” (Chambel e Curral, 1998).

A maior parte das experiências individuais são apreendidas em organizações, formações sociais típicas da sociedade contemporânea, e com essas experiências advêm igualmente variadas motivações (Chambel e Curral, 1998).

As organizações passam cada vez mais por períodos de grandes transformações, em que existem diversificadas uniões e aquisições. As novas formas de organização, tanto a nível privado como a nível público, permitem “a incorporação de diversos tipos de activos”, que levam as organizações “a atingir níveis de competitividade superior” (Souza e Ramos, 2004, pág.1).

## **TEORIAS DE MOTIVAÇÃO**

A literatura considera quatro tipos de teoria sobre a motivação: teorias das necessidades, teorias da equidade, teoria do reforço e a teoria das expectativas.

Estas teorias procuram responder à questão o que motiva o comportamento – que tipo de eventos ou recompensas são a causa de as pessoas agirem de determinada forma. Ajudam a explicar de que forma a ocorrência de mau desempenho, baixo nível de

esforço, mau comportamento, são causados por necessidades bloqueadas ou não atendidas no trabalho.

Dentro deste conjunto de teorias é relevante salientar a teoria das necessidades de Abraham Maslow (1954), as teorias de Herzberg (1966), a teoria ERG (Existence, Relatedness e Growth) e de Alderfer (1972).

## **TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW**

Maslow nasceu a 1 de Abril de 1908, em Nova Iorque, ao longo da sua vida foi psicólogo, consultor de empresas e professor universitário em Massachussets. Maslow deu o contributo mais importante na linha de pensamento das teorias das necessidades, desenvolvendo o conceito da pirâmide das necessidades, 1954.

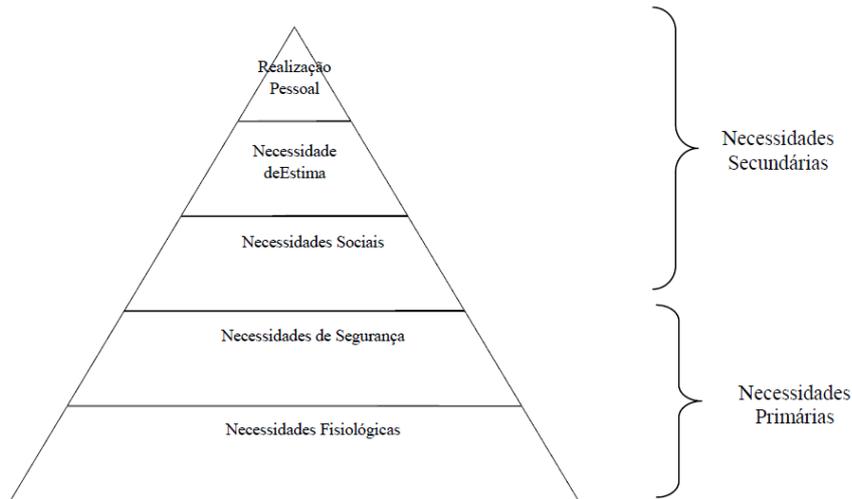
A hierarquia das necessidades proposta por Maslow sugere que nem todas as necessidades humanas apresentam a mesma força e que a sua emergência obedece a prioridades.

Pressupostos da teoria das necessidades de Maslow:

- As necessidades não satisfeitas são os catalisadores do comportamento humano, havendo precedência das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas. Assim, enquanto uma necessidade básica não for satisfeita, as restantes não exercem influência no comportamento humano – princípio da dominância.
- As necessidades agrupam-se de acordo com uma hierarquia – princípio da hierarquia.
- As necessidades de um nível de hierarquia emergem como motivadores, quando as necessidades de níveis anteriores estiverem satisfeitas – princípio da emergência.

Este modelo sugere que os motivos ou necessidades combinam-se com factores biológicos, culturais e situacionais que determinam o comportamento e caracterizam o ser humano. Maslow caracterizou as necessidades humanas em cinco níveis, que priorizou da seguinte forma: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de realização pessoal. Esta teoria é, representada numa pirâmide – a pirâmide das necessidades de Maslow. Na figura seguinte observa-se que as necessidades dos indivíduos estão hierarquizadas desde a base até ao topo da pirâmide, e que a importância das mesmas evolui nesse sentido.

Figura 1 – Pirâmide das necessidades – Maslow



. Fonte: Teixeira (2010), pág. 146

- Necessidades Pessoais ou Fisiológicas: Estas são necessidades que nascem com o próprio indivíduo (*a priori*), que estão relacionadas com a sua sobrevivência e com a preservação da espécie. Incluem a necessidade de alimentação, de água, de repouso, de abrigo, de oxigénio, e de satisfação do desejo sexual. Enquanto estas necessidades não estão satisfeitas, o indivíduo sente-se desconfortável, irritado, e com medo; sentimentos que conduzem à acção e tentativa de diminuir as necessidades recuperando o equilíbrio interno.

- Necessidades de Segurança: Este tipo de necessidade inclui o desejo de segurança, de estabilidade, de protecção, de ausência de medo, de lei e de ordem. Estas assumem uma grande importância no comportamento do indivíduo.

- Necessidades Sociais ou de Associação: Estas necessidades reportam às necessidades de pertença e amor, de amizade, de afeição, de aceitação por parte dos companheiros, e de participação. A má resolução destas necessidades pode levar à inadaptação social e à solidão.

- Necessidades de Estima: Estas necessidades incluem o desejo de respeito próprio, sentimentos de realização pessoal e de reconhecimento por parte dos outros. A satisfação destas necessidades leva à procura de oportunidades de realização, de

promoções, de prestígio e de status. No entanto, a frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, de fraqueza, de dependência e de desamparo, que podem conduzir à desmotivação por parte do indivíduo.

- Necessidades de Auto-realização: Estas são necessidades de crescimento pessoal e de realização de objectivos pessoais. Correspondem às necessidades humanas mais elevadas, que são sentidas por pessoas que se aceitam tanto a si como aos outros.

Os níveis de necessidades identificadas anteriormente estão divididas em dois grupos, os dois primeiros níveis da base da pirâmide são chamados de necessidades de baixa ordem ou necessidades primárias, e os três seguintes níveis são designados de necessidades de elevada ordem ou necessidades secundárias.

Maslow refere que os níveis de necessidades no topo da pirâmide não são prioritárias para o indivíduo, enquanto as necessidades primárias não estiverem resolvidas. Deste modo a motivação dos indivíduos é estimulada pelo nível que ainda não está satisfeito.

Quando o nível das necessidades é satisfeito, o outro nível de necessidades torna-se mais importante, fazendo com que os indivíduos despendam um conjunto de esforços para satisfazê-las.

Esta evolução de um nível para outro nível é estabelecida desde a base até ao topo da pirâmide das necessidades.

De repente outras (e mais altas) necessidades emergem e estas, ao invés de necessidades psicológicas, dominam o organismo. E quando estas por sua vez são satisfeitas, novamente novas (e ainda mais altas) necessidades emergem, e continuariam a emergir. Isto é o que queremos dizer quando afirmamos que as necessidades humanas básicas estão organizadas por hierarquias. (Maslow)

O gestor que pretenda motivar os seus colaboradores deve ter em atenção o grau de satisfação das suas necessidades. Maslow indica que a maior parte das pessoas apresenta maior atenção às necessidades sociais e de estima, dado que, em geral as primárias se encontram satisfeitas. Defende também, que o gestor que dá mais importância às necessidades de auto-realização e rejeita um tipo de liderança autocrática é mais eficaz, uma vez que este estilo de liderança frustra as necessidades do ego e de estima dos subordinados.

Tabela 1 – Aplicação da teoria das necessidades de Maslow

<i>Nível de Necessidades</i>	<i>Factores Organizacionais</i>
Fisiológicas	- Vencimento - Condições de trabalho agradáveis - Refeitório
Segurança	- Condições de trabalho seguras - Benefícios da empresa - Segurança do emprego
Social	- Coesão do grupo de trabalho - Supervisão amigável - Associação profissional
Estima	- Reconhecimento social - Titular de uma função - Alto estatuto da função - Feedback do trabalho
Auto-Realização	- Função estimulante - Oportunidade para a criatividade - Realização através do trabalho - Progresso na organização

. Fonte: Adaptado de Teixeira (2010)

Apesar do reconhecimento por parte de vários gestores, algumas críticas foram apontadas ao longo dos anos. Para Lashey & Lee-Ross a Teoria das Necessidades de Maslow está fundamentada numa lógica intuitiva, no entanto testes empíricos aplicados a esta teoria foram limitados e estudos recentes mostram que o seu poder de previsão pode ser ambíguo. No entanto, a Teoria das Necessidades de Maslow continua a ser a teoria de motivação mais conhecida em todo o mundo, devido à sua abordagem, de apelo ao senso-comum e de fácil aplicação.

## **TEORIA DAS NECESSIDADES DE HERZBERG**

Frederick Herzberg psicólogo clínico norte-americano e professor de Gestão na Universidade de Utah, contribuiu para o avanço do conhecimento das teorias da motivação, na década de 50, com uma pesquisa sobre os factores de motivação no trabalho através de um questionário aplicada a 200 engenheiros e contabilistas. Os entrevistados eram solicitados a descrever um acontecimento que lhes fosse relevante. Este método de investigação ficou conhecido por “incidente crítico”.

Herzberg identificou duas classes distintas de factores considerados importantes para o comportamento das pessoas no trabalho: factores higiénicos e factores motivacionais. Os factores higiénicos englobam o salário, o status, a segurança, as condições de trabalho, fringe benefits, as políticas e práticas de gestão da empresa, as relações

interpessoais. Os factores motivacionais incluem a realização pessoal, o reconhecimento, o desenvolvimento, o crescimento da responsabilidade, o próprio trabalho.

De certo modo, os factores higiénicos de Herzberg equiparam-se às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow, enquanto que os factores motivacionais se equiparam às necessidades de auto-estima e de auto-realização de Maslow. Apesar da semelhante divisão de factores, ao contrário de Maslow, Herzberg considera que os factores higiénicos são capazes de reduzir ou anular a insatisfação mas não conduzem à motivação das pessoas; pelo contrário, os factores motivacionais podem contribuir para elevados níveis de satisfação e assim resultar em motivação das pessoas. Os factores motivacionais de Herzberg estão relacionados com o conteúdo do trabalho, enquanto os factores higiénicos estão relacionados com o contexto do trabalho. Assim, o melhor dos ambientes nos contextos de trabalho apenas pode remover a insatisfação, enquanto que para promover a satisfação no trabalho e a motivação é necessário oferecer um bom conteúdo do trabalho.

Para a questão “Como motivar empregados?” Herzberg responde: “A única forma de motivar o empregado capaz é dar-lhe uma tarefa desafiante para que o mesmo possa assumir responsabilidade” (Wilkinson, 1993).

As críticas apresentadas a esta teoria prendem-se essencialmente à subjectividade do processo de investigação, “incidente crítico”, e à limitação da aplicabilidade. Outra das críticas apresentadas refere-se ao facto de o estudo focar essencialmente o nível satisfação e não o desempenho, argumentado que a satisfação e desempenho não são sinónimos.

## **TEORIA DAS NECESSIDADES ALDERFER**

A teoria das necessidades de Clayton Alderfer (1972) defende que a motivação dos trabalhadores pode ser explicada em função da satisfação das suas necessidades hierarquicamente agrupadas em pirâmide.

Apesar da concordância de Alderfer com Maslow, na definição da teoria, Aldefer apresenta três aspectos discordantes da teoria de Maslow:

Em primeiro lugar, Alderfer defende apenas três níveis hierárquicos de necessidades, obtidos por via de agrupamento das necessidades instituídas por Maslow. Os três níveis de necessidades são, da base para o topo, existências (que engloba as necessidades fisiológicas e de segurança); relacionamento (necessidades sociais de Maslow); e crescimento (engloba as necessidades de estima e de auto-realização de Maslow).

Tabela 2 – Aplicação da teoria das necessidades de Alderfer

<b>Maslow</b>	<b>Alderfer</b>
Necessidades Fisiológicas Necessidades de Segurança	Necessidades de Existência
Necessidades Sociais Necessidades de Estima	Necessidades de Relacionamento
Necessidades de Auto-realização	Necessidades de Crescimento

. Fonte: Adaptado de Teixeira (2010)

- **Necessidades de Existência:** Compreendem todo o tipo de necessidades relacionadas com os factores fisiológicos e materiais indispensáveis à vida do ser humano, ou seja, o desejo de bem-estar material e físico que são satisfeitos através de comida, de água, de condições de trabalho e de salário.

- **Necessidades de Relacionamento:** Contemplam todas as necessidades de natureza social como o desejo de estabelecer relações interpessoais com outras pessoas.

- **Necessidades de Crescimento:** Incluem as necessidades de desenvolvimento e actualização do potencial humano o desejo de ser criativo, de prestar contribuições produtivas.

Os três níveis de hierarquização das necessidades, - Existence, Relatedness e Growth - atribuiu o nome como geralmente é conhecida a teoria - ERG.

Em segundo lugar, Alderfer refere que, apesar de um modo geral, a emergência de uma necessidade se verifique depois de satisfeitas as necessidades de níveis inferiores podem acontecer casos em que os trabalhadores activem necessidades de níveis mais elevados, sem terem satisfeito as necessidades de níveis inferiores.

Por último, Alderfer defende que a satisfação de um nível inferior não faz inevitavelmente emergir uma necessidade de nível superior, podendo mesmo verificar-se que todas as necessidades podem ser activadas em simultâneo. Defende também que quando as necessidades de um nível elevado são frustradas, as necessidades de um nível inferior retomam, mesmo que já tenham sido satisfeitas.

A comparação da teoria de Maslow com a de Alderfer permite-nos concluir que a teoria ERG é mais flexível que a teoria das necessidades de Maslow.

### COMPARAÇÃO ENTRE AS TEORIAS DAS NECESSIDADES

Tabela 3 – Teorias das necessidades

Necessidades	Maslow	Herzberg	Alderfer
Alimento, repouso e abrigo	Necessidades fisiológicas	Factores higiénicos	Necessidades de existência
Segurança e protecção	Necessidades de segurança	Factores higiénicos	Necessidades de existência
Relacionamento, aceitação, amizade e consideração	Necessidades sociais	Factores higiénicos	Necessidades de existência
Progresso, reconhecimento e admiração pelos outros	Necessidades de estima	Factores motivacionais	Necessidades de crescimento
Realização e desenvolvimento pessoal	Necessidades de auto-realização	Factores motivacionais	Necessidades de crescimento

. Fonte: Adaptado de Teixeira (2010)

### MOTIVAR ATRAVÉS DO EMPOWERMENT

Na busca por melhores resultados as organizações têm testado algumas técnicas de gestão para a melhoria da qualidade, da competitividade, da motivação dos seus funcionários, e do alcance de bons resultados financeiros. Esta tentativa ajudou o desenvolvimento de novos conceitos de gestão, entres eles o *empowerment*.

Empowerment define-se como o estado psicológico, onde os quatro estados do acto individual (significado, competência, escolha e impacto) promovem uma acção proactiva, positiva, auto-confiante e orientação para o trabalho.

Para o indivíduo, o *empowerment* a nível pessoal é vivido com satisfação no trabalho, eficácia no trabalho desenvolvido, e um comportamento inovador (Spreitzer, 1995; Spreitzer, Kizilos e Nason, 1994).

Em relação ao impacto do *empowerment* na performance motivacional, este afecta tanto a iniciativa como a persistência da realização de uma tarefa individual (Bandura, 1997).

Como tal, este processo permite aos gestores definir objectivos de desempenho mais elevados para os seus colaboradores, com confiança que serão aceites. O processo de *empowerment* também permite aos gestores atenuar o impacto desmoralizante associado a mudanças organizacionais e mobilizar os colaboradores da organização a contrair as dificuldades associadas à mudança. Por último, a experiência de *team-building* nas organizações sugere que as técnicas de *empowerment* podem desempenhar um papel crucial no desenvolvimento do grupo e desempenho da tarefa.

O *empowerment* está geralmente associado a um conjunto de técnicas de gestão ou actos de partilha de poder com os outros. Por exemplo, a ideia de delegação e de descentralização do processo de decisão há muito que é equiparada com a noção de *empowerment*. (Cunha, et al, 2007.)

## **2.3 GESTÃO DE EQUIPAS**

### **2.3.1 – PRESSUPOSTOS DA GESTÃO DE EQUIPAS**

As equipas de trabalho em meio empresarial são considerados como as formas mais avançadas da organização do trabalho no que diz respeito à melhoria da produtividade e da qualidade da vida de trabalho.

Para que uma organização consiga ser vencedora no actual mundo de corrida competitiva é necessário que possua um atributo básico: a liderança eficiente e adequada.

De acordo com o conceito de management relacional, trabalhar em equipa é composto por 4 fases (Kinlaw, 1989):

Fase 1: Reconhecer – As pessoas procuram saber quais as funções e responsabilidades, os objectivos e as expectativas.

Fase 2: Barafustar – A incerteza pode conduzir a conflitos entre objectivos e personalidades, há argumentos emocionais envolvidos. É importante refutá-los com argumentos racionais e factos objectivos.

Fase 3: Organizar – O trabalho sistematiza-se. As pessoas conhecem-se e sabem como actuar. Há um perigo: o da rotina instalar-se na sua equipa.

Fase 4: Desempenhar – O desempenho predomina. Nesta altura os membros da equipa tentam colaborar de uma forma criativa e produtiva, de forma a realizar os objectivos comuns.

A estratégia de uma instituição deve passar pelos recursos humanos, em que as pessoas são capital inestimável dentro do seu funcionamento. Existe a necessidade das organizações serem mais flexíveis, criativas e inovadoras.

### **2.3.2 – LIDERANÇA**

Definição de Liderança – Fazendo uma resenha de alguns autores, efectuada por Paul Hersey e Kenneth Blanchard, “liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo, conjugando esforços para a realização de um objectivo, em determinada situação”.

A liderança inclui a realização de resultados com e através de pessoas, devendo, portanto, o líder ocupar-se de metas a serem realizadas e das relações humanas entre as pessoas que irão realizá-las

No início do séc. XX destaca-se o movimento da administração científica, encabeçado por Frederico Winslow Taylor. Seguidores desse movimento propuseram uma organização racionalmente planeada que proporcionasse eficiência á administração.

Essa eficiência era entendida em termos estritos de aumento da produção, melhorando-se as técnicas ou métodos empregados pelos operários.

O líder teria a função de impor critérios de realização do trabalho, com a finalidade de atender aos objectivos da organização.

Na década de vinte e no início da de 30, as ideias proclamadas pelo movimento iniciado por Taylor foram substituídas pelo movimento das relações humanas, iniciado por Elton Mayo. Os teóricos adeptos desta nova escola sustentavam que, além de encontrar os métodos tecnológicos mais adequados para melhorar a produção, a gestão seria beneficiada se considerasse os problemas humanos. Os centros reais de poder da organização passavam a estar nas relações interpessoais que se criavam na unidade de trabalho. O estudo de tais relações humanas era a tarefa mais importante para a administração e a análise da organização.

O líder teria a função de facilitar a realização de determinados objectivos pelos seus colaboradores, ao mesmo tempo que daria oportunidade para o crescimento e desenvolvimento pessoal dos mesmos. O objectivo principal era, ao contrário do que ocorria com a teoria da administração científica, a satisfação das necessidades individuais e não as necessidades da organização. Em síntese, o movimento da administração científica focalizava o seu interessa na tarefa, enquanto que o movimento das relações humanas acentuava o interesse nas relações (pessoais). (Jesuino, 1987)

A tarefa e as relações humanas tornam-se, assim, interesses que caracterizam os trabalhos efectuados sobre liderança, desde o período acima citado.

Aqueles que acentuam o interesse pela tarefa são os líderes autoritários, que dizem aos seus colaboradores o que devem fazer e como devem fazê-lo. Os que acentuam o interesse pelas relações humanas são os líderes democráticos, não directivos, que podem compartilhar as suas responsabilidades de liderança com os colaboradores, fazendo com que estes participem no planeamento e na execução das tarefas.

O estilo autoritário de comportamento do líder muitas vezes baseia-se na suposição de que o poder do líder deriva da posição que ocupa, e acredita ser o homem essencialmente preguiçoso e pouco merecedor de confiança (Teoria X)

Já no estilo democrático o poder do líder é “aceite” pelo grupo que passa a ser criativo no trabalho (Teoria Y), desde que suficientemente motivado. (Teixeira, 2010)

Assim sendo, no estilo autoritário, os programas são elaborados pelo líder e, no estilo democrático, estes programas são elaborados em conjunto com o grupo.

Entre esses dois extremos, há uma grande diversidade de estilos de comportamento de líder. Tannenbaun e Schmidt apresentaram um contínuo que vai do extremo do “líder autoritário” até ao extremo de “líder democrático”, com uma variada gama de estilos de liderança.

Outros estudos foram feitos, sempre enfocando ou os líderes com orientação para o empregado ou os líderes voltados para a produção, os quais conduziram à teoria da “Liderança Situacional”, sugerida por Paul Hersey.

### **Características do Líder**

Como Líder só consegue resultados com e através de pessoas, as características dessas pessoas e da situação em que estão inseridas, factores que são de extrema importância no estilo de liderança que provará maior eficiência.

Conclui-se, então, que três variáveis básicas devem ser isoladas no processo de liderança:

- Líder
- Liderado
- A situação

Através da análise duma dada situação, enfatiza-se o comportamento observado. Destacam-se, assim, os comportamentos dos líderes, dos elementos do grupo (seguidores) e da situação. Através dessa observação, isolam-se variáveis que levam à

possibilidade de formar indivíduos para que desempenhem o papel de líderes em várias situações.

### **Liderança Situacional**

Esta teoria baseia-se na relação entre três conjuntos básicos:

- 1) o conjunto de estruturas (tarefa);
- 2) o conjunto de suportes sócio emocionais (comportamento voltado para o relacionamento humano);
- 3) o nível de maturidade dos subordinados ou grupos.

Desta forma, os dois extremos caracterizados pelo líder voltado para a “tarefa” e pelo líder voltado para as “relações humanas”, já não são vistos como opostos na teoria da Liderança Situacional.

A Universidade de “Ohio State” concluiu que os estilos de liderança variavam de líder para líder.

Alguns concentravam-se em estruturar as actividades dos colaboradores em termos de realização do trabalho (tarefas). Outros procuravam conseguir um suporte sócio emocional, em termos de relacionamento pessoal entre eles e seus colaboradores.

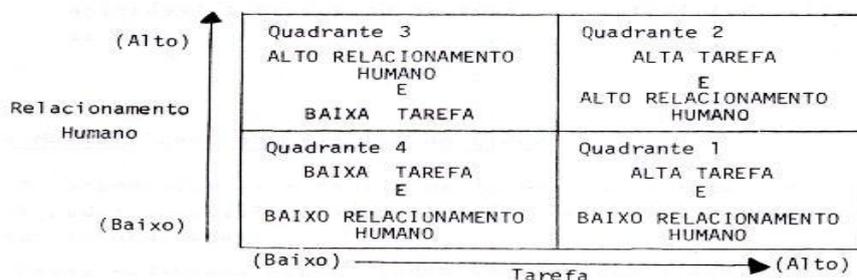
Alguns líderes revelavam estilos caracterizados por ambos; a tarefa e relacionamento humano. Outros mostravam pouca sensibilidade para as tarefas e outros para as relações humanas.

Não houve um estilo dominante e sim, várias combinações de estilos.

Com isto, se conclui que tarefa e relacionamento não são opostos. Em vez disso, descobriu-se que os dois padrões de comportamento do líder podem ser apresentados em duas dimensões distintas, que sugerem quatro combinações, como mostra a figura 2.

## Estilo básico do comportamento de líder

Fig. 2 – Quadrantes de liderança da “Ohio State University”.



A Relação entre o estilo de comportamento do líder e a maturidade dos colaboradores ou Grupos.

Na teoria da liderança situacional, maturidade significa motivação para a realização, o desejo e a capacidade de assumir responsabilidades e uma formação e/ou experiência na tarefa, por parte de um colaborador ou grupo.

A idade não está, portanto, directamente ligada á maturidade. Segundo a teoria da liderança situacional, no momento em que o nível de maturidade do colaborador começa a crescer, o comportamento do líder requer menor apoio à realização das tarefas e maior intensidade no relacionamento humano ou, ainda, pouca estruturação da tarefa e pouco suporte sócio emocional, para que o grupo apresente os desempenhos desejados.

Para facilitar o entendimento da relação maturidade – estilos de liderança, foi sugerida uma linha contínua de maturidade, com 3 categorias básicas: “abaixo da média”, “média” e “acima da média”.

A presente teoria determina que:

- A) Quando se trabalha com pessoas de maturidade “abaixo da média”, o estilo de liderança que têm maior probabilidade de sucesso é o estilo altamente voltado para a tarefa (quadrante 1);
- B) Ao lidar com pessoas de maturidade “média”, o estilo dos quadrantes 2 e 3 parecem mais apropriados;

C) O quadrante 4, no qual o comportamento do líder é caracterizado pela baixa estruturação da tarefa e pouca preocupação com reforços sócio emocionais é aplicável a grupos ou pessoas com maturidade “acima da média”.

### **A Mutabilidade nos estilos do Líder**

De acordo com esta teoria da liderança, o líder poderá e deverá mudar de estilo quando verificar mudanças na maturidade de seus subordinados.

Essas mudanças, porém, podem ser desenvolvidas pelo líder, que, no entanto, precisa ser cuidadoso para não delegar responsabilidades a um grupo que não esteja apto a recebê-las ou desenvolver o suporte emocional muito rapidamente.

Quando o desempenho esperado do indivíduo apresenta baixa qualidade, não se pode ter a expectativa de mudanças drásticas ou rápidas. Como pode, então o líder ajudar a aumentar o nível de maturidade de seus subordinados?

O líder precisará reforçar, recompensar, logo que seja possível, o mínimo comportamento apropriado demonstrado pelo colaborador. Este processo deverá continuar, de tal modo que o comportamento do indivíduo se aproxime, cada vez mais, daquilo que o líder considera ser um bom desempenho. Desta maneira, os comportamentos maduros dos colaboradores tornam-se num processo dinâmico, devendo o líder adaptar o estilo adequado de liderança ao correspondente grau de maturidade.

Em todos os casos, porém, a passagem do ciclo do quadrante 1 aos quadrantes 2, 3 e 4 deve ser gradativa. Mudanças gradativas devem ser desenvolvidas como resultado de um cuidadoso planejamento e envolvimento mútuo.

De acordo com a Teoria de Liderança Situacional, existem quatro níveis diferentes de maturidade, que identificam as pessoas em termos de realização de um trabalho específico, todos eles exigindo estilos diferentes de liderança.

Analisámos a definição de liderança, o processo histórico de sua aplicação através dos tempos e a teoria da liderança situacional proposta por Hersey.

Conclui-se, então, que:

- a) Não há um estilo de liderança básico e ideal;
- b) As duas dimensões (relacionamento humano e estruturação da tarefa) não se opõem nem são interdependentes;
- c) Três variáveis básicas devem ser consideradas ao delimitar-se um estilo de liderança: o líder, o colaborador e a situação, sendo o nível de maturidade do colaborador condição necessária para que o líder planeie a sua estratégia;
- d) A teoria do estímulo-reforço proposta por B.F. Skinner é extremamente útil ao ciclo da liderança situacional, desde que a dimensão relacionamento humano se baseie em maior ou menor quantidade de reforços administrativos pelo líder;
- e) O comportamento a ser considerado será sempre o desempenho constatado e não atitudes interiores ou sentimentos;
- f) O estilo de liderança não é estático e depende intrinsecamente do estado de alerta e do planeamento do líder, além da sua sensibilidade para perceber as mudanças dos colaboradores.

Um líder eficaz, portanto, adapta seu estilo de liderança à situação na qual exerce poder e deve possuir uma “mente aberta”, não só para perceber mudanças como também para isolar as variáveis que mantém relações causais com os desempenhos a serem estudados.

### **2.3.3 - COACHING**

É difícil encontrar uma definição para o termo “coaching”, mas é necessário encontrar uma resposta de sentido prático visando fornecer instrumentos aos gestores para exercerem adequadamente o papel de “coach”.

Nos diversos sentidos em que a expressão tem sido usada, realçamos o mais comum, ou seja; fala-se de “coaching” com o significado de “aconselhamento”, acompanhamento, por exemplo, como “aconselhamento de desempenhos” ou “coaching de desempenhos”.

Por vezes, referem-se complementarmente as expressões “coaching e aconselhamento”, na expectativa de que se está a tratar de um único tema e não de dois.

O conceito de “coaching” é, noutras vezes, utilizado para descrever acções específicas como encorajar, reforçar, dar feedback, demonstrar, etc.

Noutras ocasiões, é usado para caracterizar o estilo dos gestores que acreditam na capacidade de desenvolvimento e enriquecimento dos colaboradores atribuindo-lhes maiores desafios, maior autonomia e capacidade de decisão e poder.

O conceito “coaching” deve ser entendida como uma “linguagem” específica, um tipo de “conversação” que definirá o próprio estilo dominante de gestão utilizado pelo gestor.

“Porque a marca pessoal é algo tão problemático para os coaches? Lidar com mudanças e dilemas organizacionais não é tarefa para pessoas medrosas. O mundo dos negócios envolve riscos, oportunidades, perigos e becos sem saída: tudo isso pode fazer um líder vacilar. Os coaches são colegas dos líderes e estão presentes nos momentos críticos em que estes podem vacilar. Os coaches aparecem no escritório do executivo quando o líder está mais propenso a agir automaticamente, o que o torna mais eficiente. O coach precisa impor sua presença para ser um parceiro que contribui de verdade. De outra forma, o campo de força dos dilemas internacionais do líder também poderá impor-se ao coach. Quando sucumbe aos mesmos dilemas do líder, o coach deixa de ser uma ajuda e passa a fazer parte do problema”.(O’Neill, 2001, pág.33)

## **AS QUATRO FUNÇÕES DO “COACHING”**

A confusão acerca do conceito de “coaching” teve origem provavelmente no facto de ter sido associado a outros discursos ou funções de gestão, como por exemplo, “o aconselhamento”.

Às vezes, o termo é usado para descrever algo como “mentalização” – traduzida através dum conselho sábio dado a um colega ou um amigo. Outras vezes é usado para descrever o processo de “tutela” – ou seja, um método individual de formação.

Muitas vezes estas três funções são em variados graus, associadas ao “coaching” como forma prática de gestão.

Adicionada às três funções “aconselhamento, mentalização e tutela”, a gestão “coaching” inclui a função “confrontação/avaliação” que confronta os trabalhadores com o resultado do seu desempenho visando a sua melhoria.

É esta função de “confrontação/avaliação” com os problemas do desempenho que dá ao “coaching” a sua qualidade mais específica e distinta no âmbito da actividade de um gestor.

### **.Critérios para um coaching eficaz:**

Todo o coaching assenta numa conversa face-a-face que é, de certa forma, toda ela centrada no desempenho. Contudo, nem todo o coaching tem sucesso. As investigações efectuadas sugerem os seguintes resultados e critérios para estarmos perante o coaching de sucesso (O’Neil, 2001):

1 – Resulta numa mudança positiva no desempenho e num novo ou renovado empenhamento para:

- Auto-Suficiência (aconselhamento);
- Referências e valores da organização (mentalização);
- Aprendizagem contínua (tutela);
- Um sustentado e alto grau de desempenho (confrontação).

2 – Resulta no aprofundamento ou manutenção de boa e positiva relação de trabalho.

3 - Transmite respeito, se centra num problema, e se orienta à mudança e é disciplinado.

4 – Ele segue uma referência ou fluxo identificável e o uso de técnicas específicas de comunicação.

## **OS DOIS PROCESSOS DE COACHING**

O coaching em todas as suas funções toma duas formas genéricas ambas sendo processo:

- Processo 1: Resolução de problemas
- Processo 2: Melhorar a performance

Estes dois títulos são algo arbitrários, mas eles permitem um caminho prático para distinguirmos e termos presentes os dois processos.

## **PROCESSO 1: Resolução de problemas**

As entrevistas coaching destinadas a “aconselhar, mentalizar e tutelar devem seguir o processo para resolução de problemas. Este processo arranca a partir de alguma necessidade detectada ou revelada pelo colaborador. Pode ser despoletado ou por este, que solicita algum tipo de ajuda do gestor, ou pode ser iniciado pelo gestor, que oferece ajuda ao trabalhador.

As carências que os colaboradores apresentam podem incidir directa ou indirectamente sobre a sua performance. Estas carências devem ser as primeiras a obter resposta, por exemplo, “ajuda num projecto a decorrer”, “clarificação acerca de prioridades em conflito” ou “ajuda numa crise de carácter pessoal”. Outras carências podem respeitar a metas distantes referentes à sua carreira, futuras experiências profissionais ou projectos de formação/aprendizagem de longo prazo.

## **PROCESSO 2: Melhorar a performance**

“Confrontar/avaliar” é diferente de aconselhar, mentalizar e tutelar. As entrevistas coaching para melhorar o desempenho são sempre iniciadas pelo gestor com o objectivo de ajustar, corrigir o desempenho do trabalhador. O objectivo pode ser a correcção de uma deficiência ou a apresentação ao trabalhador de um desafio referente a uma nova tarefa ou função para a qual o gestor considera que o trabalhador está preparado.

## **COACHING PARA O DESENVOLVIMENTO**

Coaching para o desenvolvimento é um processo de construção de um ambiente e um relacionamento de trabalho destinado a melhorar o desenvolvimento de habilidades e o desempenho de uma ou ambas as partes. O coaching deve contar com o apoio e o respaldo do sistema de gestão de desempenho e da cultura empresarial.

O que é o “desenvolvimento”? É a identificação de actividades de preparação de funcionários de modo a permitir-lhes maior alcance ou profundidade em suas funções actuais ou futuras. O desenvolvimento eficaz deve proporcionar maior crescimento pessoal e satisfação dos funcionários no emprego.” (Minor, 2003, pág.17).

Quais os Benefícios para a Empresa?

- Melhora a produtividade e o desempenho dos funcionários;
- Aumenta a taxa de retenção de funcionários;
- Garante um bom “pool” de trabalho em função de uma reputação superior;
- Fomenta a motivação e o compromisso com os valores e a visão corporativos;
- Permite que os funcionários respondam rapidamente e de forma mais favorável às mudanças.

Quais os Benefícios para os Funcionários?

- Ajuda os funcionários a crescer;
- Mantém as suas habilidades actualizadas;
- Aumenta o envolvimento no processo decisório e de gestão;
- Proporciona aos funcionários maior visibilidade e contacto com as informações.

Quais os Benefícios para os Líderes de Equipa?

- Introduz o conceito de responsabilidades de liderança compartilhadas;
- Proporciona a satisfação de se ver os funcionários crescerem;
- Melhora a reputação na área de desenvolvimento de pessoas;
- Oferece mais oportunidades para a delegação de tarefas;
- Libera tempo a ser dedicado à elaboração de visão, à formação de equipas e ao reconhecimento de funcionários.

Exemplo: Um gerente da IBM pode determinar um conjunto de condutas, habilidades e valores essenciais para o sucesso de um funcionário, mas esses mesmos tipos de comportamento podem ser considerados uma heresia em uma empresa em início de actividades na qual as descrições de cargo sejam definidas de forma muito mais ampla e flexível. Portanto, é fundamental que aspectos distintos da cultura corporativa sejam levados em consideração quando se trata de definir habilidades, condutas ou competências de coaching (Minor, 2003, pág.18/19).

## CAPÍTULO 3 - OPÇÕES METODOLÓGICAS

“O estudo de caso tem vindo a ganhar popularidade crescente na investigação educativa nos últimos anos a avaliar pelo aumento crescente do número de projectos de investigação que utilizam este método de pesquisa (Yin, 1994). Este facto explica-se, na opinião de Cohen & Manion (1989) pela desvalorização da investigação desenvolvida sob o paradigma positivista por parte significativa da comunidade de investigadores em educação, que levou a que se desenvolvesse com o estudo de caso algo parecido a uma indústria em expansão” (Cohen & Manion, 1989, pág.164)

As metodologias de investigação utilizadas para este estudo de caso foram a observação directa, a análise documental e o questionário.

A observação é a técnica por excelência para estudar fenómenos através das manifestações comportamentais, e foi o método que foi utilizado como estratégia de investigação para o presente estudo de caso.

Na minha opinião é o mais adequado para explorar situações da vida real, descrever a situação, enquadrando-a no seu contexto.

A análise documental é um método que nos permite suportar com base em literatura nacional e internacional e artigos científicos (quando existem), os temas e questões objecto de estudo. Foram analisados documentos da empresa objecto de estudo.

O Questionário é um instrumento de colecta de informação, utilizado numa sondagem ou inquérito aplicado a uma determinada investigação.

“Uma investigação empírica é uma investigação em que se fazem observações para compreender melhor o fenómeno a estudar. Todas as ciências naturais, bem como todas as ciências sociais, têm por base investigações empíricas porque as observações deste tipo de investigação podem ser utilizadas para construir explicações ou teorias mais adequadas” (Hill & Hill, 2009, pág.19).

Para um melhor controlo dos Questionários, deveremos verificar se os mesmos estão preenchidos na totalidade, se existe legibilidade e compreensibilidade, consistência e uniformidade nas respostas.

Neste trabalho de projecto, conceberam-se dois questionários, tendo sido um aplicado a uma amostra de quarenta empresas do sector com o pressuposto de possuírem endereço electrónico (conforme anexo 4), e o outro foi aplicado a Associações e Revistas do sector, tendo sido escolhidas a Associação portuguesa, espanhola e europeia e duas Revistas do Sector, uma portuguesa e outra espanhola (conforme anexo 6).

O questionário dirigido às empresas é composto por 2 partes, sendo a 1ª parte composta por 16 questões, 15 de resposta fechada e uma de resposta aberta (Análise Swot), e a 2ª parte uma breve caracterização socio-demográfica da empresa com 6 questões.

O questionário dirigido às associações e revistas do sector é composto por 2 partes, sendo a 1ª parte composta por 14 questões, 3 de resposta fechada e 11 de resposta aberta, e a 2ª parte uma breve caracterização socio-demográfica da maioria das empresas associadas com 6 questões.

A empresa em estudo e sobre a qual incidiu o estudo de caso, designa-se “Marques & Rebelo, Lda.”, e foi constituída no dia 19 de Outubro de 2003 e surge de uma oportunidade que os sócios detectaram que existia no mercado da região do Alentejo.

A empresa iniciou a sua actividade com duas máquinas, localizadas inicialmente apenas na cidade de Évora, tendo posteriormente alargado o seu número até às cinquenta, com a respectiva evolução a outros concelhos alentejanos, tais como Arraiolos, Montemor-o-Novo, Vendas Novas, Estremoz e Portel.

## CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO DO PROJECTO

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR DO “VENDING”

Nota : A informação constante neste subcapítulo foi adaptada de [www.vending-eu.com](http://www.vending-eu.com), [www.vendingportugal.com](http://www.vendingportugal.com) e [www.hostelvending.com](http://www.hostelvending.com)

#### HISTÓRIA DO VENDING

O Vending é uma modalidade comercial baseada na operação de venda através de máquinas de distribuição automática.

Esta actividade remonta ao ano 215. A.C. no antigo Egipto, onde foi descoberto o primeiro mecanismo de venda automática, mas só na década de 80 começou a enraizar-se nos hábitos dos consumidores.

A tecnologia empregue hoje em dia na concepção das máquinas de distribuição de bebidas quentes, garantem um elevado grau de higiene, o que conjugado com a utilização de produtos de alta qualidade proporcionam um conjunto alargado de bebidas de agradável sabor.

Na generalidade a instalação dos equipamentos de vending, não têm qualquer encargo, proporcionando um leque alargado de serviços, permitindo ainda evitar as habituais filas, respectivas perdas de tempo e produtividade.

As principais vantagens residem no facto de a venda poder ser efectuada durante um horário de funcionamento ininterrupto, tornando-se rápido e comodo para o consumidor.

O espaço físico necessário á instalação deste tipo de equipamento é reduzido, não sendo necessária qualquer presença humana, libertando desta forma recursos para outras tarefas.

Há cerca de 3,7 milhões de máquinas de venda automática na Europa, dirigidas por algumas 10.000 empresas, na sua maioria PME's.

Os intervenientes na área do *vending* são os operadores e os fabricantes.

Os operadores são quem dirige as máquinas enquanto negócio principal, promovendo acordos comerciais com empresas ou instituições públicas para colocação de máquinas e sendo igualmente responsáveis pela limpeza e reposição das máquinas com os produtos e demais consumíveis (copos, paletinas, snacks, café, refrigerantes, etc).

Os fabricantes são quem fabrica as máquinas para serem utilizadas pelos operadores. As máquinas existem em diferentes tipos e tamanhos. A indústria de *vending* adapta o seu leque de oferta ao tamanho das empresas onde as máquinas vão ser colocadas. As máquinas podem vender quase todos os produtos, incluindo bebidas frias, bebidas quentes, snacks e produtos congéneres.

Os operadores de máquinas de *vending*, dirigem o serviço e mantêm as máquinas para se assegurarem de que o que os consumidores preferem está sempre disponível. Mais de 70 % das máquinas de *vending* na Europa servem bebidas quentes e as restantes 30 % vendem sanduiches, bebidas frias, refeições quentes e *snacks*. As máquinas são um ponto de vendas equivalente, em tamanho, a uma loja de cerca de um metro quadrado.

Grande parte das máquinas estão localizadas em empresas, e as restantes são colocadas em locais públicos como estações de comboios, aeroportos, etc.

Os benefícios das máquinas de *vending* são os seguintes:

- conveniência e rapidez na disponibilização dos produtos
- 24 horas/ 7 dias por semana na disponibilização dos produtos
- versatilidade (as máquinas podem vender quase todos os produtos)
- uma grande variedade de opções de pagamento
- qualidade dos produtos
- são adaptáveis às necessidades dos clientes
- opções flexíveis de colocação

O sector do *vending* responde às necessidades dos consumidores. Na Europa mais de 10 milhões de bebidas quentes e milhões de latas de bebidas frias são vendidos diariamente juntamente com *snacks* e demais produtos sólidos. Para acompanhar as tendências de consumo, o sector do *vending* desenvolve constantemente novas soluções.

A indústria do *vending* compreende mais de 10.000 empresas na Europa, na sua maioria PME's.

É uma indústria altamente competitiva com poucos entraves, dando origem a empreendedorismo e serviços personalizados.

Em Portugal, adquirir bens através de máquinas de *vending* começa agora a dar os primeiros passos na cultura portuguesa, dado o grande número de cafés e snack-bars em que estes produtos são vendidos.

As vendas dos produtos de *vending* em Portugal são bastante divididas. Há um número significativo de pequenas empresas que detêm 91% do total da quota de mercado.

A venda de produtos através de máquinas automáticas, mais conhecida como vending, é uma indústria relativamente jovem e de extraordinário crescimento nos últimos anos. Graças a qualidades que se moldam, como nenhum outro meio de venda, ao ritmo de vida actual e à incorporação de novas tecnologias, este negócio é o ideal para jovens empreendedores.

As premissas em que se baseia - uma máquina e uma localização para a mesma - são acessíveis para a maioria dos "bolsos", desde os mais modestos (uma ou duas máquinas que sirvam de complemento a outra actividade), até aqueles que aspirem a voos mais altos nesta indústria. Actualmente, existem já empresas de vending cotadas entre as maiores empresas espanholas, no que à facturação diz respeito.

### 1- A Automatização da Venda dos Produtos

O vending é algo mais que um negócio. É um canal alternativo de vendas, o mais moderno de todos. A automatização do processo de entrega do produto em troca de "uma moeda" permite prescindir de uma série de encargos necessários à venda em qualquer outra transacção comercial. Este expediente oferece ao novo empresário de vending a possibilidade de reduzir bastante os custos com o staff e dispor de valioso "tempo livre" para se dedicar a outras actividades.

## 2- Produtos “Vending”

Em primeiro lugar, devemos definir o que queremos pôr à venda na nossa máquina. Nesta área, o leque de opções é tão extenso que podemos falar, inclusive, de "novos continentes por descobrir". Podemos começar por falar dos artigos mais clássicos e mais estandardizados (o que não quer dizer que sejam sempre os de maior sucesso; como já tinha mencionado, o Vending é um canal onde todas as semanas são lançados novos produtos para o mercado, aproveitando a acessibilidade e rapidez da distribuição). Neste grupo, enquadram-se as bebidas frias, as bebidas quentes e o tabaco.

O tabaco e o café são os produtos que detêm uma maior quota de mercado no universo Vending, com uma tradição que remonta aos primórdios da indústria. São também, sem dúvida, os que mais exploraram as potencialidades da venda automática.

Nos últimos anos incorporaram-se com força, também, os snacks, tanto doces como salgados e, mais recentemente, as refeições pré-preparadas (alimentos congelados que se cozinham em poucos segundos num microondas incorporado no interior da máquina automática).

O vending continua a crescer, ou melhor, o consumidor vai-se habituando às suas vantagens. Isso implica que um sem número de novos produtos se tenham associado a este instrumento comercial até se tornarem praticamente habituais: revistas, CD e DVDs, jogos, lembranças, guloseimas, preservativos, produtos de higiene e até artigos eróticos. E isto é apenas uma pequena amostra do que podemos encontrar nas máquinas automáticas por todo o mundo (podíamos mencionar, também, bicicletas, roupa de banho e até lagostas ou automóveis...).

## 3-A importância da definição da localização na implementação de um negócio de vending

Se num qualquer negócio a localização é importante, no caso do Vending poderá se dizer que é de vital importância.

De um modo geral poderá se dizer que os melhores "spots" serão locais de alto tráfego de pessoas: estações de comboio, autocarro, metro, hospitais, edifícios públicos, paragens de bus, praias, bombas de gasolina, escolas, etc.

No entanto, os critérios para determinar a localização física da nossa máquina estão também relacionados com o referido anteriormente. O produto pode ser um factor determinante na instalação de máquinas em locais isolados ou de baixo tráfego de pessoas, mas estrategicamente ideais para a venda do dito produto (por exemplo, no caso da venda automática de roupas de banho em piscinas públicas; ou a colocação de máquinas de produtos alimentares em locais isolados ou de baixo tráfego, mas que carecem de restaurantes, cafés, etc.).

#### 4-Logística

A planificação das vendas tem que ser muito minuciosa, através da realização de um cuidadoso inventário de todos os produtos que compõem o recheio da máquina. A este respeito, é fundamental que a máquina tenha sempre o produto e dinheiro (troco) disponível.

Contar com um armazém onde guardar o nosso stock e um veículo que nos permita cumprir as funções de reposição (operações contínuas e de vital importância no Vending) são premissas básicas e de cumprimento obrigatório.

Por último, recomenda-se a utilização de marcas reconhecidas pelo grande público, aproveitando deste modo o marketing natural dos seus produtos. Alguns estudos indicam que esta prática produz um aumento de até 20% nas vendas.

#### 5-Colaboradores

No caso de não podermos operar as máquinas pessoalmente, poder-se-á contratar uma outra pessoa para o devido efeito.

Esta actividade não requer uma qualificação especial, no entanto, será sempre aconselhável possuir conhecimentos em mecânica e electrónica, no caso das pessoas

responsáveis pela manutenção das máquinas automáticas. A formação poder-se-á realizar nas instalações da própria empresa de Vending.

Se trabalhamos com alimentos e bebidas é fundamental ter em conta todas as normas sobre higiene e manipulação de alimentos para além da qualificação indispensável ao manuseamento destes produtos.

Com o crescimento da empresa o número de trabalhadores será directamente proporcional ao número de máquinas.

## 6-Flexibilidade

Quando uma máquina não produz os resultados esperados, podemos facilmente modificar o nosso plano de negócios em relação à mesma. Assim, pode-se optar por substituir o produto ou mudar de localização. Quanto à segunda opção, devemos aproveitar as chamadas "áreas mortas" de locais e estabelecimentos. O negócio Vending traz benefícios tanto para o operador da máquina automática como para o dono do local onde esta se encontra. É importante para o operador diminuir ao mínimo os encargos do dono do estabelecimento comercial, para que isso aconteça torna-se indispensável garantir a manutenção, reparação e reposição da máquina a todo o momento. A proposta de negócio deve basear-se na irresistível relação ganhar-ganhar.

## 7-Franchising

Se considerar oportuno o apoio e assessoramento especializado, poderá sempre contar com a experiência de outros profissionais já reconhecidos no sector do Vending. Neste sentido, os franchisings de Vending, um formato cada vez mais generalizado, oferece um serviço completo, proporcionando as máquinas, um plano de negócios e um assessoramento contínuo.

Ao invés de ser um factor de retracção ou dissuasão, a actual conjuntura de crise económica é uma excelente oportunidade para os diversos empresários implementarem espaços de vending, mais concretamente máquinas de café, nos seus recintos laborais.

À medida que vai sendo exigida uma maior dedicação dos trabalhadores às suas funções profissionais, com impacto directo no seu estado de frescura física e mental,

eles necessitam cada vez mais de espaços onde possam repousar e conviver com os seus parceiros.

Na ausência destes, eles vêm-se forçados a abandonar o seu local de trabalho e a dirigir-se a estabelecimentos exteriores, o que significa, na verdade, uma perda desnecessária de tempo útil.

As empresas só têm a beneficiar com a colocação de espaços de vending. Entre as inúmeras vantagens, o facto de os trabalhadores não precisarem de se ausentar constitui uma das que detêm maior preponderância.

Para além disto, estas áreas proporcionam vantagens adicionais, com impacto decisivo no desempenho dos trabalhadores. De acordo com diversos estudos, foi provado que ter café à disposição no local de trabalho incrementa os níveis de concentração, memória, percepção, vigilância e atenção.

Além de ajudar a promover a produtividade e rentabilidade profissionais, conforme atestam, como se sabe, diversas investigações de carácter científico, esses recintos transformam-se em espaços propícios a um retemperador descanso ou repouso. Oferecem um ambiente acolhedor, que permite que o funcionário se liberte, por momentos, da tensão laboral que o perturba.

Paralelamente, sobressaem outras virtudes, igualmente valiosas, de que os empresários nem sempre estão inteiramente conscientes. A crer nas conclusões de outros estudos, os locais onde se instalam máquinas de café transformam-se em ambientes favoráveis a encontros laborais espontâneos e a reuniões de networking entre os trabalhadores. Favorecendo o estabelecimento de múltiplas sinergias, acabam por promover o surgimento de novas ideias ou projectos empresariais.

Em função dos benefícios identificados, o investimento neste tipo de serviço acaba, em boa verdade, por ser tão necessário como o que é feito em computadores ou noutra coisa qualquer.

Se o problema dos empresários em requisitar o vending prende-se com os gastos que teriam inevitavelmente de fazer, é importante elucidá-los de que serão mais os ganhos

do que as despesas, além de informá-los de que o sector da distribuição automática dispõe, hoje, de uma vasta oferta de programas de instalação de máquinas de venda perfeitamente adaptados às necessidades, perfis ou possibilidades orçamentais das empresas.

## **4.2 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS ÀS EMPRESAS, ASSOCIAÇÕES E REVISTAS DO SECTOR**

Era intenção do referido estudo, conhecer a perspectiva das empresas do sector para poder efectuar “benchmarking” com a empresa objecto de estudo de caso, mas não houve receptividade por parte das empresas do sector.

Dos 40 questionários enviados para as empresas da área do vending, apenas foram recepcionados 3 (anexo 5), sendo um de uma empresa da área geográfica do Norte, outro do Centro/Sul e o último do Sul.

Relativamente às questões colocadas da 1 à 15, as respostas foram unânimes de acordo com o quadro abaixo indicado:

<u>Questão</u>	<u>Resposta</u>
Considera importante a existência de uma política de qualidade/serviço na sua empresa?	Sim
O que privilegia em termos de disponibilidade dos recursos humanos na sua empresa?	Disponibilidade Total
Os seus colaboradores são responsabilizados pelas falhas cometidas?	Sim
Estabelece metas e objectivos para a sua equipa de trabalho?	Sim
Os objectivos são mensurados e avaliado o seu cumprimento existindo feedback, à posteriori, aos respectivos elementos da equipa?	Sim
Aos organismos onde procede à colocação das máquinas de vending, a apresentação do negócio é feita através de:	Proposta formal/Reunião
Como encara a relação que estabelece com esses organismos?	Parceria
Considera importante que um organismo cliente se transforme num parceiro de negócio?	Sim
Fomenta o espírito de equipa na sua organização como forma de alcançar os objectivos propostos?	Sim

Considera que dispõe de uma equipa “unida” e motivada, capaz de ultrapassar todas as dificuldades e alcançar os objectivos definidos?	Sim
Costuma delegar responsabilidades?	Sim
Como considera o impacto da motivação e satisfação dos colaboradores nos objectivos concretizados pela sua organização?	Positivo
A sua empresa investe na formação contínua dos seus colaboradores?	Sim
Considera que os sistemas de recompensa que a sua empresa tem implementados conseguem manter satisfeitos e fidelizados os melhores colaboradores?	Sim
Na sua opinião, como pensa que vai evoluir o sector do vending em Portugal, nos próximos cinco anos?	Evolução Positiva/Estagnação

Relativamente à breve análise swot ao sector, as empresas que responderam ao Questionário evidenciaram:

- As principais oportunidades: diminuição dos custos por parte dos N/clientes e proximidade do consumidor;
- As principais ameaças: falência das empresas e concorrência desleal;
- Os principais pontos fortes: automatismos e ofertas diferenciadas (específicas) de serviço a cada cliente;
- Os principais pontos fracos: roubo por parte dos funcionários e elevadas retomas de produtos;

Dos 5 questionários enviados para as Associações da Área do vending, ao nível nacional, espanhol e europeu e revistas ligadas ao sector, apenas recepcionei 1 resposta (anexo 6) de uma revista nacional do sector.

Relativamente às questões colocadas da 1 á 14, as resposta foram as apresentadas no quadro abaixo:

<u>Questões</u>	<u>Respostas</u>
Consideram importante a existência de uma política de qualidade/serviço nas empresas de Vending?	Sim Porquê? – Fazer a diferença junto dos clientes, só através de uma política de qualidade.
O que consideram que se privilegia em termos de disponibilidade dos recursos humanos nas empresas associadas?	Disponibilidade Total Porquê? – É importante contar com os recursos humanos a qualquer momento, dentro do aceitável.

Têm conhecimento que os colaboradores são responsabilizados pelas falhas cometidas, nas empresas associadas?	Sim Porquê? – Os colaboradores têm que ser profissionais nos serviços que prestam, daí serem responsabilizados quando a falha é-lhe imputada.
Têm conhecimento que as empresas associadas estabelecem metas e objectivos para as suas equipas de trabalho?	Sim Como? – Através da atribuição de comissões por objectivo atingido, seja ele de vendas, serviço técnico ou distribuição.
Têm conhecimento que os objectivos são mensurados e avaliado o seu cumprimento existindo feedback, à posteriori, aos respectivos elementos da equipa das empresas associadas?	Sim Como? – Através da atribuição de comissões e prémios, os colaboradores obtêm o seu reconhecimento.
Têm conhecimento que as empresas associadas aos organismos onde se procede à colocação das máquinas de vending, procedem à divulgação do negócio predominantemente de que forma:	Contacto informal
Na sua maioria, como consideram que as empresas associadas encaram a relação que se estabelece com esses Organismos?	Parceria
Acha que as empresas associadas, consideram importante que um organismo cliente se transforme num parceiro de negócio?	Sim Porquê? – Neste ramo, a inovação e desenvolvimento é uma constante. Desta forma, é comum que um operador se torne distribuidor, passando a ser fornecedor de quem outrora era cliente. Existem diversos casos em que se verifica os dois ciclos mutuamente.
Têm conhecimento que as empresas associadas, fomentam o espírito de equipa nas suas organizações como forma de alcançar os objectivos propostos?	Sim Como? – Através de prémios comuns
Consideram importante que as empresas associadas, investam na formação contínua dos seus colaboradores?	Sim Como? – Num meio em constante evolução, a formação contínua torna-se indispensável para o bom desenvolvimento da actividade corrente das nas empresas.
Têm conhecimento que os sistemas de recompensa que as empresas associadas tem implementados conseguem manter satisfeitos e fidelizados os melhores colaboradores?	Não
Das seguintes áreas assinale com uma cruz aquelas em que a Associação têm tido um papel maior? a) Proporcionar acções de formação em Gestão de Qualidade e Marketing de Serviços b) Consultadoria/aconselhamento nas áreas contabilísticas e fiscais c) Aconselhamento nas áreas da Gestão de Recursos	g) Outras, Quais? - Comunicação e informação sobre máquinas, equipamentos e serviços actuais.

Humanos d) Proporcionar acções de formação em Desenvolvimento pessoal e comunicação e) Proporcionar acções de formação em Segurança Alimentar f) Proporcionar acções de formação em Gestão pelo Valor e Empreendedorismo g) Outras, Quais?	
Na vossa opinião, e com a informação de que dispõem como pensam que vai evoluir o sector do Vending em Portugal, nos próximos cinco anos?	Evolução Positiva

Relativamente à breve análise swot ao sector, a revista do sector que respondeu ao Questionário evidenciou:

- As principais oportunidades: meio em constante inovação e desenvolvimento;
- As principais ameaças: a crise económica, com o consumidor final a adquirir menos produtos;
- Os principais pontos fortes: preços mais acessíveis, quando comparado com o canal Horeca;
- Os principais pontos fracos: Fraca qualidade de alguns serviços e produtos, que criam ideia errada sobre o sector;

#### **4.3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA OBJECTO DE ESTUDO**

O objecto de estudo deste projecto é um estudo de caso de uma empresa na área do vending de máquinas automáticas de bebidas quentes, bebidas frias e snacks.

Esta empresa tem como designação social “Marques & Rebelo, Lda.”, e a sua natureza jurídica é uma sociedade por quotas com capital social de 15.000,00 € (quinze mil euros), representada por dois sócios, que detêm em conjunto 50% do capital social. A sua sede está localizada na cidade de Évora, e o mercado que pretende abranger é toda a região do Alentejo.

A empresa dedica-se á exploração de máquinas de vending em organismos públicos, organismos privados e pequenas e micro empresas.

O público-alvo da empresa são pessoas que trabalhem ou circulem de alguma forma por todas as instituições que mencionei anteriormente.

Foi efectuada uma análise à envolvente externa e interna da empresa, utilizando as diversas ferramentas de gestão pelo valor.

A empresa para desenvolver a sua actividade têm á sua disposição meios técnicos, humanos e financeiros de forma a desempenhar com eficácia, rapidez e eficiência a missão a que se propõe.

Os meios técnicos que a empresa dispõe são 50 máquinas de vending (inclui máquinas de bebidas quentes, bebidas frias e snacks); duas viaturas para o transporte de todos os produtos indispensáveis à exploração das referidas máquinas, dispõe de instalações para acondicionar todos os produtos comercializados nas máquinas.

Os recursos humanos disponíveis são quatro colaboradores, sendo dois sócio-gerentes, um técnico/repositor e um repositor que asseguram toda a área comercial, técnica, financeira e operacional da empresa.

A actividade da empresa é desenvolvida através da exploração directa de máquinas de vending (bebidas quentes, bebidas frias e snacks) em organismos públicos, organismos privados e médias, pequenas e micro empresas.

A empresa dispõe de duas viaturas para efectuarem os abastecimentos indispensáveis ao funcionamento eficaz de todas as máquinas, bem como de todas as assistências técnicas a efectuar em todas as instituições que necessitam desse serviço.

Com este tipo de serviço a empresa pretende dar resposta a uma lacuna que neste momento existe no mercado de vending no Alentejo.

A existência da empresa Marques & Rebelo, Lda., deve-se ao facto dos seus sócios terem detectado uma oportunidade que neste momento existe no mercado da região do Alentejo. Os sócios da empresa utilizaram as ferramentas de gestão pelo valor, por forma a demonstrarem que o "negócio", está como se costuma dizer no "bom caminho".

A missão da empresa é a exploração de máquinas de vending com vista à maximização do lucro.

Para concretizar o pressuposto da sua missão, a empresa irá utilizar os recursos humanos, técnicos e financeiros de forma eficaz, atempada e eficiente.

## **CAPITULO 5 – ESTUDO DE CASO**

O Estudo de Caso, objecto de análise refere-se a uma micro-empresa do sector do Vending.

Nos subcapítulos seguintes, de acordo com os 4 pilares da Gestão pelo Valor, é evidenciado o estilo de gestão praticado pela empresa, a sua dinâmica humana, a envolvente, consubstanciado com métodos e ferramentas de Gestão pelo Valor.

### **5.1 – ESTILOS DE GESTÃO E DIMENSÃO HUMANA**

Neste subcapítulo é evidenciado a forma como os Gestores da Empresa de acordo com o Estilo de Gestão, actuam sobre diversos factores tais como: comunicação, responsabilização, objectivos, criatividade e inovação, clientes e produtos e avaliação dos resultados.

É igualmente evidenciado a forma como os Gestores da Empresa de acordo com a Dinâmica humana actuam sobre os seguintes factores: trabalho em equipa, satisfação, comunicação, motivação para a mudança e apropriação dos resultados.

Estamos perante uma empresa cujo estilo de gestão podemos considerar democrático, com uma enorme componente polivalente, de acordo com as funções desempenhadas pelos diversos colaboradores tendo em consideração o seguinte:

- Existe uma política de qualidade/serviço;
- É privilegiado a disponibilidade total em termos de recursos humanos;
- Os colaboradores são responsabilizados pelas falhas cometidas;
- São estabelecidas metas e objectivos para a equipa de trabalho;
- Os objectivos são mensurados e avaliado o seu cumprimento existindo feedback, à posteriori, aos elementos da equipa;
- Aos clientes onde se procede à colocação das máquinas de vending, a apresentação do negócio é feita através de proposta formal (anexo 7) ou reunião;
- Existe uma relação predominante de parceria que se estabelece com as empresas clientes;

Relativamente á dinâmica humana os gestores da empresa actuam da seguinte forma:

- Fomentam o espírito de equipa na empresa, como forma de alcançar os objectivos propostos;

- Promovem a união e motivação da equipa, como forma de ultrapassar as dificuldades e alcançar os objectivos definidos;
- Delegam responsabilidades;
- Promovem a formação contínua dos seus colaboradores;
- Implementam sistemas de recompensa para os colaboradores;
- Promoção do empowerment por parte dos gestores da empresa; (Citado por Cunha, et al, 2007, “O empowerment está geralmente associado a um conjunto de técnicas de gestão ou actos de partilha de poder com os outros. Por exemplo, a ideia de delegação e de descentralização do processo de decisão há muito que é equiparada com a noção de empowerment”)

## **5.2 - ENVOLVENTE E METODOS E FERRAMENTAS**

Tendo em linha de conta que a Envolvente, considera como factores fundamentais as condições externas, as condições internas e os graus de liberdade, foram realizadas as seguintes Análises à empresa objecto de estudo: Análise Pest, Análise Swot, Análise da Cadeia de Valor e Questionário de Diagnóstico de Jack Tesmer.

Relativamente aos métodos e ferramentas numa política de Gestão pelo Valor, a que foi possível utilizar á empresa em estudo foi a Análise de Valor. Não foi possível efectuar o Benchmarking pelo facto de não terem sido respondidos mais questionários, que remetemos ás empresas (Numa amostra de 40, apenas responderam 3).

## 5.2.1- ANÁLISE DAS TENDÊNCIAS DE MERCADO – ANÁLISE PEST

Fonte	Descrição da Tendência	Efeito	Tempo
Políticas/ Legais	- Legislação específica que incide na actividade	2	1
	- Impostos aplicáveis à actividade	2	3
	- Regulamentação com o Comércio Externo	1	1
	- Políticas governamentais	2	3
	- Estabilidade governamental	2	2
	- Incentivos	3	3
	- Intervenção governamental	1	1
	- Despesa pública	1	1
	- Relações internacionais	1	1
Econó- micas	- Europa, América, Ásia, etc.	1	1
	- OPEP	1	1
	- Círculos comerciais	2	2
	- Inflação/taxa de câmbios	2	3
	- Crescimento económico/tendências do PIB	3	3
	- Taxas de juros	2	3
	- Oferta de crédito e dinheiro	2	3
	- Desemprego/trabalho disponível	2	3
	- Consumo/rendimentos	3	3
	- Disponibilidade/custos energéticos	2	2
Sócio - Culturais	- Ambientalismo	2	1
	- Consumismo	4	4
	- Estilo/padrão de vida	3	2
	- Novas necessidades	3	2
	- Atitudes para com o trabalho/diversão	1	4
	- Propensão para comprar	3	3
	- Distribuição de riqueza/rendimentos	2	3
	- Distribuição demográfica/idades	2	2
	- Taxa de nascimento/expectativa de vida	2	1
	- Educação e formação	2	1
	- Mudanças sócio-económicas	2	2
	- Pressões éticas	1	1
Tecnoló- gicas	- TI	2	2
	- Novos Materiais	2	2
	- Fontes de Energia	2	2
	- Novas alternativas tecnológicas	2	3
	- Fonte/custos/disponibilidade de inputs	2	3
	- Investimento em I&D pelo governo/univ/ind.	2	2
	- Factores ecológicos	2	1
	- Transferência de tecnologia	2	1
	- Infra estruturas tecnológicas	2	2

Escala numérica utilizada:

Efeito:

- 1 - nenhum efeito para a organização
- 2 - alguns efeitos para a organização
- 3 - fortes efeitos na organização
- 4 - tremendo impacte/efeito na organização

Tempo:

- 1 - a longo prazo
- 2 - a médio prazo
- 3 - a curto prazo
- 4 - imediato

Este efeito pode ser positivo ou negativo. No caso de o efeito ser positivo, poderá determinar uma oportunidade, no caso de o efeito ser negativo poderá determinar uma ameaça. Esta diferença é utilizada aquando da transferência dos efeitos pela sua ordem de importância para a análise swot.

Da multiplicação de uma das variáveis pela outra, obteremos resultados entre 1 e 16.

As acções a tomar desta análise são as seguintes:

- 8 a 12 : Muito importante – transferir para a swot
- 3 a 6 : Mediamente importante – menos preocupante na swot
- 1 e 2 : Pouco Importante – delegar e controlar

### **Análise Swot**

Trunfos/Oportunidades

- Incentivos
- Crescimento Económico/Tendências do PIB
- Consumo/Rendimentos
- Consumismo
- Propensão para comprar

### **Fontes Politico/Legais:**

- **Legislação específica que incide na actividade** – Apreende-se que a legislação portuguesa e comunitária pelas mudanças que estão inerentes a este tipo de actividade poderá ter alguns efeitos para a organização a longo prazo.
  
- **Impostos aplicáveis à actividade** – Têm se em consideração que os impostos aplicáveis à actividade devido às constantes alterações introduzidas pelos governos portugueses poderão ter alguns efeitos para a organização a curto prazo.
  
- **Regulamentação com o comércio externo** – Visto que o mercado alvo da organização em questão, é o mercado nacional, a regulamentação do mercado externo, não tem efeito para a organização a longo prazo.
  
- **Políticas governamentais** – Apreende-se que as políticas governamentais devido às constantes e rápidas mudanças dos governos portugueses nos últimos anos poderão ter alguns efeitos para a organização a curto prazo.
  
- **Estabilidade governamental** – Têm se em consideração que a estabilidade governamental pelo facto das legislaturas nos últimos anos não terem chegado ao seu termino, poderão ter alguns efeitos para a organização a médio prazo.
  
- **Incentivos** – Têm se em linha de conta que os incentivos que possam ser disponibilizados pelo governo poderão ter fortes efeitos para a organização a curto prazo.
  
- **Intervenção governamental** – Apreende-se que pelo facto do governo não intervir na área do vending, no sector empresarial, não terá nenhum efeito para a organização a longo prazo.
  
- **Despesa pública** – Têm se em consideração que todos os processos que possam existir por parte do governo para controlar a despesa pública terão algum efeito para a organização a curto prazo.

- **Relações internacionais** – Visto que o mercado de actuação da empresa é o mercado nacional, este parâmetro não terá nenhum efeito para a organização a longo prazo.

### **Fontes Económicas:**

- **Europa, América, Ásia, etc.** – Apreende-se que os mercados em questão tendo em conta a sua distância, não terão nenhum efeito para a organização a longo prazo.

- **OPEP** – Têm se em linha de conta que os mercados do petróleo, devido á sua volatilidade terão algum efeito para a organização a curto prazo.

- **Círculos Comerciais** – Apreende-se que os Círculos Comerciais devido ao facto de estarem em constante mudança, poderão ter alguns efeitos para a organização a médio prazo.

- **Inflação/Taxa de Câmbios** – Têm se em consideração que a inflação e a taxa de câmbios pela sua volatilidade, poderão ter alguns efeitos para a organização a curto prazo.

- **Crescimento Económico/Tendências do PIB** – Apreende-se que o crescimento económico e as tendências do PIB pelo seu impacto directo na estrutura económica dos consumidores, poderão ter fortes efeitos para a organização a curto prazo.

- **Taxas de Juro** – Considera-se que as taxas de juro devido à sua possível flexibilidade, poderão ter alguns efeitos para a organização a curto prazo.

- **Oferta de Crédito e Dinheiro** – Apreende-se que a oferta de crédito e dinheiro por parte de instituições financeiras e a sua disponibilização, poderão ter alguns efeitos para a organização a curto prazo.

- **Desemprego/Trabalho disponível** – Têm se em linha de conta, que o factor desemprego versus trabalho disponível pela sua disponibilidade, poderá ter alguns efeitos para a organização a curto prazo.

- **Consumo/Rendimentos** – Apreende-se que o consumo praticado pelos consumidores e os rendimentos por eles auferidos, poderão ter fortes efeitos para a organização a curto prazo.

- **Disponibilidade/Custos energéticos** – Têm se em consideração que a disponibilidade e os custos energéticos como factor, poderão ter alguns efeitos para a organização a médio prazo.

### **Sócio – Culturais:**

- **Ambientalismo** – Apreende-se que o factor ambiental do meio envolvente em que a empresa se insere, poderá ter alguns efeitos para a organização a longo prazo.

- **Consumismo** – Têm se em consideração que o factor consumo por parte do público em geral poderá ter um tremendo impacto na organização imediatamente.

- **Estilo/Padrão de Vida** – Apreende-se que o estilo e o padrão de vida por dominarem a sociedade em que a empresa se insere, poderão ter fortes efeitos na organização a médio prazo.

- **Novas Necessidades** – Têm se em linha de conta, que as novas necessidades existentes por parte da população, poderão ter fortes efeitos na organização a curto prazo.

- **Atitudes para com o trabalho/diversão** – Apreende-se que as atitudes para com o trabalho e a diversão tendo em conta as posturas socioculturais dos trabalhadores, poderão ter nenhum efeito para a organização imediatamente.

- **Propensão para comprar** – Têm se em consideração que a propensão para comprar tendo em conta o consumismo da população e a disponibilização imediata dos produtos em causa, poderão ter um forte efeito na organização a curto prazo.

- **Distribuição demográfica/idades** – Apreende-se que a distribuição demográfica/idades tendo em atenção a dispersão da população por sectores etários, poderão ter alguns efeitos para a organização a curto prazo.

- **Taxa de nascimento/expectativa de vida** – Têm se em linha de conta, que a taxa de nascimento/expectativa de vida, tendo em atenção o menor número de nascimentos e um maior número de idosos, poderão ter alguns efeitos para a organização a longo prazo.

- **Educação e Formação** – Apreende-se que a propensão para maiores níveis de educação e formação relativamente ao negócio em questão, poderão ter alguns efeitos para a organização a longo prazo.

- **Mudanças Sócio – Económicas** – Têm se em consideração que as mudanças sócio-económicas da região onde estamos inseridos e do país em geral, devido às suas constantes dinâmicas, poderão ter alguns efeitos para a organização a médio prazo.

- **Pressões Éticas** – Apreende-se que as pressões éticas para a área de negócio onde a empresa actua, poderão não ter efeito para a organização a longo prazo.

### **Tecnológicas:**

- **TI (Tecnologias de Informação)** – Apreende-se que as tecnologias de informação de acordo com as mudanças constantes que estão permanentemente a ser alteradas, poderão ter alguns efeitos para a organização a médio prazo.

- **Novos Materiais** – Têm se em consideração, que os novos materiais ao nível da inovação, poderão ter alguns efeitos para a organização a médio prazo.

- **Fontes de Energia** – Apreende-se que as fontes de energia devido às suas alterações permanentes, poderão ter alguns efeitos para a organização a médio prazo.

- **Novas alternativas tecnológicas** – Têm se em consideração que as novas alternativas tecnológicas, devido à sua dinâmica, poderão ter alguns efeitos para a organização a curto prazo.
- **Fonte/Custos/Disponibilidade de inputs** – Apreende-se que a Fonte/Custos/Disponibilidade de inputs devido à sua volatilidade, poderão ter alguns efeitos para a organização a curto prazo.
- **Investimento em I&D pelo governo/univ/ind** – Têm se em consideração que o investimento em I&D pelo governo/univ/ind., devido à sua complexidade, poderão ter alguns efeitos para a organização a médio prazo.
- **Factores Ecológicos** – Apreende-se que os factores ecológicos que estão cada vez mais presentes no dia-a-dia das empresas, poderão ter alguns efeitos para a organização a longo prazo.
- **Transferência de Tecnologia** – Têm se em consideração que a mobilidade da tecnologia da empresa, poderá ter alguns efeitos para a organização a longo prazo.
- **Infra-estruturas tecnológicas** – Apreende-se que a renovação de infra-estruturas tecnológicas, poderão ter alguns efeitos para a organização a médio prazo.

### 5.2.2 - ANÁLISE SWOT

#### Trunfos/Oportunidades:

- Motivação e competência da força de vendas;
- Fidelidade dos clientes;
- Extensão da quota de mercado em relação ao segmento;
- Atenção a reclamações e seu tratamento;
- Políticas de garantia e manutenção;
- Qualidade da formação de clientes;
- Capacidade de fornecer substitutos e serviços de reparação;

- Capacidade de detectar novas oportunidades de produtos e mercados;
- Coordenação e integração de todas as actividades da cadeia de valor;
- Competência para usufruir de capital a baixo custo para financiamento;
- Nível de suporte ao marketing estratégico e à tomada de decisão pelos sistemas de informação;
- Imagem pública e responsabilidade social;
- Procedimentos de recrutamento, selecção, formação e promoção;
- Sistemas de recompensa na motivação do pessoal;
- Ambiente de trabalho que minimize absentismo e mantenha a rotação de pessoal a níveis adequados;
- Níveis de motivação e satisfação no trabalho;
- Sucesso de pesquisa e desenvolvimento na criação da inovação em produtos e processos;
- Nível de encorajamento à inovação e à criatividade;
- Variedade de fornecedores ou parceiros baseados em acreditação;
- Compras em tempo, custos e qualidade adequados;
- Procedimentos para compras de investimento;
- Critérios desenvolvidos na opção compra vs leasing;
- Boas relações de longo prazo com fornecedores;

**Fraquezas/Ameaças:**

- Sistemas de controlo de inventário e de materiais;
- Armazenamento de produtos;
- Avaliação dos canais de distribuição alternativos;
- Meios de garantia ao cliente da evolução das soluções;

### 5.2.3 - ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR

#### Actividades primárias

Tipo de Actividades	Posição relativa	Observações
Logística de materiais (input)		
- Sistemas de controlo de inventário e de materiais	-3	
- Armazenamento de matérias	1	
Operações		
- Produtividade dos equipamentos em comparação com a concorrência	0	
- Automação dos processos de produção	0	
- Sistema de controlo de produção na melhoria da qualidade e na contenção de custos	0	
- Layout fabril e movimentação	0	
Logística de produtos (output)		
- Entrega de serviços e produtos	9	
- Armazenamento de produtos	-3	
Marketing e Vendas		
- Prospecção e segmentação	9	
- Inovação na promoção de vendas e na publicidade	9	
- Avaliação dos canais de distribuição alternativos	-3	
- Motivação e competência da força de vendas	3	
- Desenvolvimento de imagem de qualidade e reputação favorável	9	
- Fidelidade dos clientes	3	
- Extensão da quota de mercado em relação ao segmento	3	
Serviço		
- Meios de garantia ao cliente da evolução das soluções	-3	
- Atenção a reclamações e seu tratamento	3	
- Políticas de garantia e manutenção	3	
- Qualidade da formação de clientes	3	
- Capacidade de fornecer substitutos e serviços de reparação	3	

## Actividades de suporte

Tipo de actividades	Posição relativa	Observações
Estrutura central		
- Capacidade de detectar novas oportunidades de produtos e mercados	3	
- Qualidade do planeamento estratégico	9	
- Coordenação e integração de todas as actividades da cadeia de valor	3	
- Competência para usufruir de capital a baixo custo para financiamento	3	
- Nível de suporte ao marketing estratégico e à tomada de decisão pelos sistemas de informação	3	
- Relacionamento com grupos de interesse e decisórios políticos	1	
- Imagem pública e responsabilidade social	3	
Gestão de recursos humanos		
- Procedimentos de recrutamento, selecção, formação e promoção	3	
- Sistemas de recompensa na motivação do pessoal	3	
- Ambiente de trabalho que minimize absentismo e mantenha a rotação de pessoal a níveis adequados	3	
- Relação com forças sindicais	0	
- Participação de gestores e especialistas em organizações profissionais	3	
- Níveis de motivação e satisfação no trabalho	3	
Desenvolvimento tecnológico		
- Sucesso da pesquisa e desenvolvimento na criação da inovação em produtos e processos	3	
- Qualidade das relações de trabalho entre os pesquisadores e os outros departamentos	0	
- Rapidez e cumprimento dos prazos dos desenvolvimentos	0	
- Qualidade de instalações e equipamentos ligados á pesquisa	0	
- Qualificação e experiência dos pesquisadores	0	
- Nível de encorajamento à inovação e à criatividade	3	
Compras		
- Variedade de fornecedores ou parceiros baseados em acreditação	3	
- Compras em tempo, custos e qualidade adequados	3	
- Procedimentos para compras de investimento	3	
- Critérios desenvolvidos na opção compra vs leasing	3	
- Boas relações de longo prazo com fornecedores	3	

## **Actividades primárias**

### **Tipos de actividades**

#### **Logística dos materiais (inputs)**

- Os sistemas de controlo de inventário e materiais; quanto á logística dos materiais é mediamente pior;
- O armazenamento de matérias; quanto á logística dos materiais é pouco melhor;

#### **Operações**

- A produtividade dos equipamentos em comparação com a concorrência; quanto às operações está em igualdade ou não é aplicável;
- A automação dos processos de produção quanto às operações estão em igualdade ou não são aplicáveis;
- O sistema de controlo de produção na melhoria da qualidade e na contenção de custos quanto às operações estão em igualdade ou não são aplicáveis;
- O layout fabril e movimentação quanto às operações estão em igualdade ou não são aplicáveis;

#### **Logística dos produtos (output)**

- A entrega de produtos e serviços quanto à logística dos produtos é bastante melhor;
- O armazenamento de produtos quanto à logística dos produtos é mediamente pior;

#### **Marketing e Vendas**

- A prospecção e segmentação quanto ao marketing e vendas é bastante melhor;
- A inovação na promoção de vendas e na publicidade quanto ao marketing e vendas é bastante melhor;
- A avaliação dos canais de distribuição alternativos quanto ao marketing e vendas é mediamente pior;
- A motivação e competência da força de vendas quanto ao marketing e vendas é mediamente melhor;
- O desenvolvimento de imagem de qualidade e reputação favorável quanto ao marketing e vendas é bastante melhor;
- A fidelidade dos clientes quanto ao marketing e vendas é mediamente melhor;

- A extensão da quota de mercado em relação ao segmento quanto ao marketing é mediamente melhor;

### **Serviço**

- Os meios de garantia ao cliente da evolução das soluções quanto ao serviço são mediamente pior;
- A atenção a reclamações e seu tratamento quanto ao serviço são mediamente melhor;
- As políticas de garantia e manutenção quanto ao serviço são mediamente melhores;
- A qualidade da formação de clientes quanto ao serviço é mediamente melhor;
- A capacidade de fornecer substitutos e serviços de manutenção quanto ao serviço são mediamente melhores;

### **Estrutura Central**

- A capacidade de detectar novas oportunidades de produtos e mercados quanto à estrutura central são mediamente melhores;
- A qualidade do planeamento estratégico quanto à estrutura central é bastante melhor;
- A coordenação e integração de todas as actividades da cadeia de valor quanto à estrutura central são mediamente melhores;
- A competência para usufruir de capital a baixo preço para financiamento quanto à estrutura central é mediamente melhor;
- O nível de suporte ao marketing estratégico e à tomada de decisão pelos sistemas de informação quanto à estrutura central é mediamente melhor;
- O relacionamento com grupos de interesse e decisórios políticos quanto à estrutura central é pouco melhor;
- A imagem pública e responsabilidade social quanto à estrutura central é mediamente melhor;

### **Gestão de Recursos Humanos**

- Os procedimentos de recrutamento, selecção, formação e promoção quanto à gestão de recursos humanos são mediamente melhores;
- Os sistemas de recompensa na motivação do pessoal quanto à gestão de recursos humanos são mediamente melhores;

- O ambiente de trabalho que minimize absentismo e mantenha a rotação de pessoal a níveis adequados quanto à gestão de recursos humanos é mediantemente melhor;
- A relação com forças sindicais quanto à gestão de recursos humanos está em igualdade ou não é aplicável;
- A participação de gestores e especialistas em organizações profissionais quanto à gestão de recursos humanos é mediantemente melhor;
- Os níveis de motivação e satisfação no trabalho quanto à gestão de recursos humanos é mediantemente melhor;

### **Desenvolvimento Tecnológico**

- O sucesso da pesquisa e desenvolvimento na criação da inovação em produtos e processos quanto ao desenvolvimento tecnológico é mediantemente melhor;
- A qualidade das relações de trabalho entre os pesquisadores e os outros departamentos quanto ao desenvolvimento tecnológico está em igualdade ou não é aplicável;
- A rapidez e cumprimento dos prazos dos desenvolvimentos quanto ao desenvolvimento tecnológico está em igualdade ou não são aplicáveis;
- A qualidade de instalações e equipamentos ligados à pesquisa quanto ao desenvolvimento tecnológico está em igualdade ou não é aplicável;
- A qualificação e experiência dos pesquisadores quanto ao desenvolvimento tecnológico está em igualdade ou não são aplicáveis;
- O nível de encorajamento à inovação e à criatividade quanto ao desenvolvimento tecnológico é mediantemente melhor;

### **Compras**

- A variedade de fornecedores ou parceiros baseados em acreditação quanto às compras é mediantemente melhor;
- As compras em tempo, custos e qualidade adequados quanto às compras é mediantemente melhor;
- Os procedimentos para compras de investimento quanto às compras são mediantemente melhores;
- Os critérios desenvolvidos na opção compra vs leasing quanto às compras são mediantemente melhores;

- As boas relações de longo prazo com fornecedores quanto às compras são mediamente melhores;

Para cada um dos critérios a classificação das áreas da cadeia de valor foram:

-9 – bastante pior

-3 – mediamente pior

-1- pouco pior

0 – em igualdade ou não aplicável

1 – pouco melhor

3 – mediamente melhor

9 – bastante melhor

#### 5.2.4 - QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO – JACK TESMER

Questão	Escala de referência		Auto-avaliação (0 a 10)
	Desde (pontuação 0)	Até (pontuação 10)	
1- Na nossa organização temos principalmente:	fortes limites entre unidades e departamentos	forte cooperação entre unidades e departamentos	10
2 – Os nossos preços e margens são:	estabelecidos pela nossa organização em função das necessidades internas	Determinados por um mercado muito competitivo	9
3 – A nossa organização está sobretudo estruturada para:	coordenar actividades e manter encomendas	ouvir e responder aos clientes	8
4 – As expectativas dos clientes são:	fáceis de satisfazer	difíceis de satisfazer	2
5 – O ambiente externo à nossa organização é:	estável	muito turbulento	5
6 – A nossa organização ajuda principalmente o seu pessoal a aprender como:	fazer melhor e mais rapidamente o que está a fazer agora	adaptarem-se eles próprios e a organização às novas necessidades dos clientes	4
7 – Os objectivos a atingir pelos quais trabalhamos são:	específicos e impostos pela Direcção	resultado daquilo que todos acreditam e nos valores partilhados	4
8 – Os recursos necessários para produzir e entregar os nossos produtos e serviços, são:	abundantes e baratos	escassos e caros	5
9 – Na nossa organização “fazer as coisas certas” significa necessariamente:	ter a certeza que os nossos produtos e/ou serviços chegam aos clientes	satisfação dos clientes e conquistar novos mercados	7
10 – Para satisfazer as expectativas do nosso mercado, nós precisamos de:	tecnologia simples e eficiente	tecnologia complexa e de ponta	5
11 – Ao longo dos últimos anos a nossa organização esteve principalmente:	focalizada em manter os seus pontos fortes internos	preocupada em adaptar-se às alterações das necessidades dos clientes	6

12 – Na nossa organização as pessoas sentem principalmente que as suas actividades estão:	separadas e desligadas	Ligadas e interdependentes	9
13 – O tipo de perfil de pessoas que a nossa organização necessita:	estão facilmente disponíveis	são difíceis de conseguir	4
14 – O nosso mercado é caracterizado por:	poucos concorrentes	muitos concorrentes	5
15 – Na nossa organização, as actividades operacionais chave são controladas e influenciadas em primeiro lugar:	pela Direcção (gestão)	por toda a gente envolvida	4
16 – Na nossa organização, a “razão da nossa existência” é:	fabricar e vender os nossos produtos e serviços	o desenvolvimento de relacionamentos duráveis com mercados e/ou clientes	7
17 – As condições económicas do nosso mercado são:	muito estáveis	constantemente alteradas	5
18 – Os nossos concorrentes:	não são tão fortes como nós	são poderosos e fortemente organizados	4
19 – O ciclo de vida dos nossos produtos e/ou serviços:	Continua demasiado longo	começa a ser muito curto	4
20 – Nós temos:	mantido os custos baixos e margens muito elevadas	pressão intensa para reduzir custos e viver com margens muito estreitas	5
21 – Na nossa organização o poder é usado frequentemente para:	manter o controlo operacional	focalizar toda a atenção no cliente e nas necessidades do mercado	4
22 – Na nossa organização a informação sobre o mercado é essencialmente utilizada:	pela gestão para coordenar actividades	por toda a gente, com o propósito de satisfazer as necessidades do cliente	4
23 – Os nossos produtos e serviços:	podem ser impostos aos clientes	forçosamente, vão ao encontro das necessidades dos clientes	7
24 – Na nossa organização é:	difícil ser-se bem sucedido nos projectos que exigem o trabalho entre departamentos	fácil de conseguir o sucesso nos projectos que abrangem toda a organização	9
25 – As necessidades do nosso mercado são principalmente:	simples e fáceis de determinar	complexas e difíceis de compreender	5
26 – Na nossa organização, frequentemente, optimizamos tecnologia, processos e funções no sentido de:	melhorar a produtividade e a eficiência	melhorar a nossa posição do mercado oferecendo mais valor aos clientes	8
27 – O nosso mercado futuro e as necessidades dos clientes são principalmente:	estáveis e previsíveis	Instáveis e difíceis de conhecer	5
28 – Os nossos produtos e serviços actuais sofrem:	pouca pressão dos concorrentes	alta pressão dos concorrentes	5
29 – Na nossa organização alcançar os objectivos estratégicos significa, sobretudo:	obtenção do maior lucro	atingir a melhor posição possível no mercado	6
30 – A informação que nós precisamos para o negócio é principalmente:	simples e fácil de usar	complexa e difícil de usar	4

31 – Na nossa organização a Direcção está, sobretudo, preocupada em:	reduzir custos de qualquer maneira	liderar de forma a que sejam optimizados todos os recursos disponíveis	7
32 – Na nossa organização temos experiência de que:	existe uma elevada procura para os nossos produtos e serviços	os clientes procuram produtos de alta qualidade e um melhor serviço a um preço mais baixo	4
33 – Na nossa organização as pessoas vêem-se elas próprias como:	partes separadas	fazendo parte de um todo, unidas e servindo os clientes	8
34 – As relações de trabalho, na nossa organização, são baseadas, sobretudo:	em regras e poder	no respeito e na colaboração	8
35 – A nossa concorrência futura é:	fácil de identificar e de prever	inconstante e imprevisível	5
36 – Os nossos principais esforços são feitos com vista:	a maximizar os resultados da empresa	a adicionar qualquer coisa de novo e de valor para os clientes	4
37 – Na nossa organização a maioria das decisões operacionais são tomadas:	unicamente pela Direcção	por todo o pessoal, no local das necessidades	5
38 – Na nossa organização todo o pessoal é frequentemente encorajado a:	concentrar-se no seu próprio trabalho e objectivos	entender e assumir a responsabilidade do impacto que seu trabalho tem em todas as partes da organização	6
39 – Os nossos mercados:	permitem os retrabalhos e custos continuados	forçam a redução contínua do desperdício e dos custos	8
40 – Na nossa organização, as orientações para a tomada de decisão são frequentemente:	claras e bem definidas	complexas e confusas	3

## Questionário de Diagnóstico de Jack Tesmer

	<b>Mercado</b>		<b>Organização</b>	
<b>Pergunta</b>	<b>Eixos:</b>		<b>Eixos:</b>	
<b>Nº</b>	<b>Y</b>	<b>X</b>	<b>Y</b>	<b>X</b>
1				10
2	9			
3			8	
4		2		
5		5		
6			4	
7				4
8	5			
9			7	
10		5		
11			6	
12				9
13	4			
14	5			
15				4
16			7	
17		5		
18	4			
19		4		
20	5			
21			4	
22				4
23	7			
24				9
25		5		
26			8	
27		5		
28	5			
29			6	
30		4		
31			7	
32	4			
33				8
34				8
35		5		
36			4	
37				5
38				6
39	8			
40		3		
<b>Totais</b>	<b>56</b>	<b>43</b>	<b>61</b>	<b>67</b>
<b>Eixos</b>	<b>Y</b>	<b>X</b>	<b>Y</b>	<b>X</b>
	<b>Mercado</b>		<b>Organização</b>	

Segundo avaliação:

- 1- Na nossa organização temos principalmente forte cooperação entre unidades e departamentos.
- 2- Os nossos preços e margens são determinantes para um mercado muito competitivo.
- 3- A nossa organização está principalmente estruturada para ouvir e responder aos clientes.
- 4- As expectativas dos clientes são fáceis de satisfazer.
- 5- O ambiente externo á nossa organização é estável.
- 6- A nossa organização ajuda principalmente o seu pessoal a aprender como fazer melhor e mais rapidamente o que está a fazer agora.
- 7- Os objectivos a atingir pelos quais trabalhamos são específicos e impostos pela Direcção.
- 8- Os recursos necessários para produzir e entregar os nossos produtos e serviços, são abundantes e baratos.
- 9- Na nossa organização “fazer as coisas certas” significa necessariamente satisfação dos clientes e conquistar novos mercados.
- 10- Para satisfazer as expectativas do nosso mercado, nós precisamos de tecnologia simples e eficiente.
- 11- Ao longo dos últimos anos a nossa organização esteve principalmente preocupada em adaptar-se às alterações das necessidades dos clientes.
- 12- Na nossa organização as pessoas sentem principalmente que as suas actividades estão ligadas e interdependentes.
- 13- O tipo de perfil de pessoas que a nossa organização necessita estão facilmente disponíveis.
- 14- O nosso mercado é caracterizado por poucos concorrentes.
- 15- Na nossa organização, as actividades operacionais chave são controladas e influenciadas em primeiro lugar pela Direcção (Gestão).
- 16- Na nossa organização, a “razão da nossa existência” é o desenvolvimento de relacionamentos duráveis com mercados e/ou clientes.
- 17- As condições económicas do nosso mercado são muito estáveis.
- 18- Os nossos concorrentes não são tão fortes como nós.
- 19- O ciclo de vida dos nossos produtos e/ou serviços continua demasiado longo.
- 20- Nós temos mantido os custos baixos e margens muito elevadas.

- 21- Na nossa organização o poder é usado frequentemente para manter o controlo operacional.
- 22- Na nossa organização a informação sobre o mercado é essencialmente utilizada pela gestão para coordenar actividades.
- 23- Os nossos produtos e serviços forçosamente vão ao encontro das necessidades dos clientes.
- 24- Na nossa organização é fácil de conseguir o sucesso nos projectos que abrangem toda a organização.
- 25- As necessidades do nosso mercado são principalmente simples e fáceis de determinar.
- 26- Na nossa organização, frequentemente, optimizamos tecnologia, processos e funções no sentido de melhorar a nossa posição do mercado oferecendo mais valor aos clientes.
- 27- O nosso mercado futuro e as necessidades dos clientes são principalmente estáveis e previsíveis.
- 28- Os nossos produtos e serviços actuais sofrem pouca pressão dos concorrentes.
- 29- Na nossa organização alcançar os objectivos estratégicos significa, sobretudo atingir a melhor possível no mercado.
- 30- A informação que nós precisamos para o negócio é principalmente simples e fácil de usar.
- 31- Na nossa organização a Direcção está, sobretudo, preocupada em liderar para que sejam optimizados todos os recursos disponíveis.
- 32- Na nossa organização temos experiência de que existe uma elevada procura para os nossos produtos e serviços.
- 33- Na nossa organização as pessoas vêem-se elas próprias como fazendo parte de um todo, unidas e servindo os clientes.
- 34- As relações de trabalho, na nossa organização, são baseadas, sobretudo no respeito e na colaboração.
- 35- A nossa concorrência futura é fácil de identificar e de prever.
- 36- Os nossos principais esforços são feitos com vista a maximizar os resultados da empresa.
- 37- Na nossa organização a maioria das decisões operacionais são tomadas unicamente pela Direcção.

38- Na nossa organização todo o pessoal é frequentemente encorajado a entender e assumir a responsabilidade do impacto que seu trabalho têm em todas as partes da organização.

39- Os nossos mercados forçam a redução contínua do desperdício e dos custos.

40- Na nossa organização, as orientações para a tomada de decisão são frequentemente claras e bem definidas.

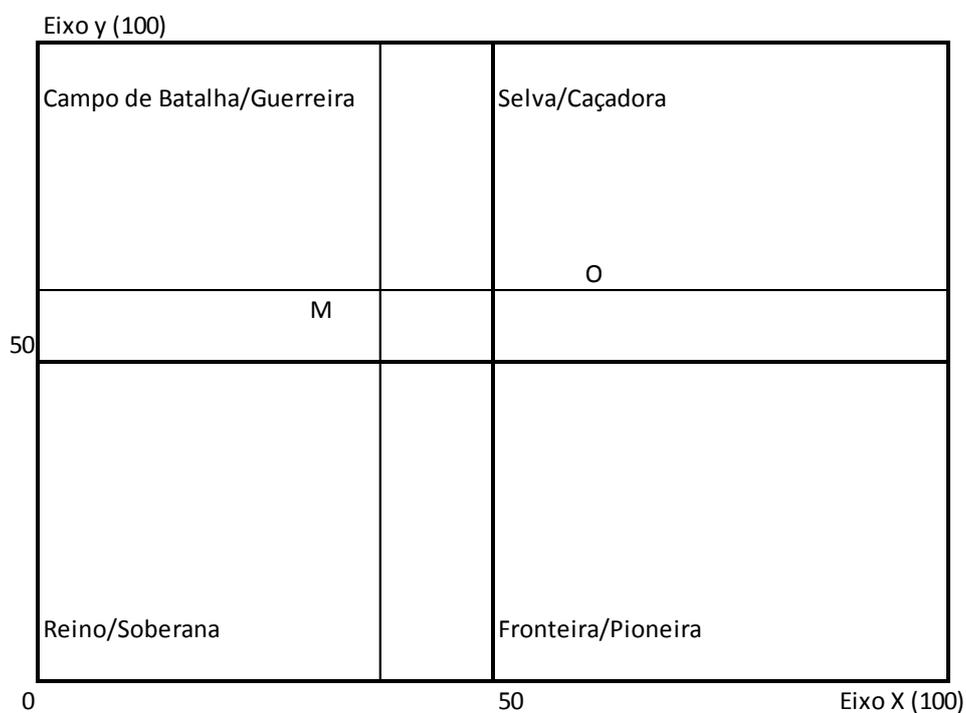


Figura 3 – Quadrantes do Diagnóstico de Jack Tesmer

Como se depreende da figura, o mercado da Marques & Rebelo, Lda. situa-se no campo de batalha, mas as suas oportunidades situam-se na selva, logo é uma empresa denominada “caçadora”.

Um campo de batalha é um ambiente muito competitivo, mas não muito complexo ou mutável.

A Marques & Rebelo, Lda. concentra as suas energias na eficiência, em reduzir custos e desperdícios e encontrar diferentes formas de diferenciar o que vende. Os clientes esperam aumentos estáveis na qualidade e a diferenciação está, em entregar os produtos e serviços ao maior número de clientes possível, dentro do menor período de tempo e ao menor custo possíveis.

A Marques & Rebelo, Lda. está preocupada com o número de pontos de venda que possui, pois um aumento nestes pontos de venda significa um aumento das vendas. Um controlo eficaz dos pontos de venda, significa controlar o preço e a distribuição. Num ambiente de campo de batalha, as empresas disputam em duas frentes: uma batalha de números e uma batalha pelos consumidores.

## **5.2.5-ANÁLISE DE VALOR DA EMPRESA MARQUES & REBELO, LDA**

### **Análise da Cadeia de Valor**

A cadeia de valor compreende as seguintes actividades: - Logística de materiais; Operações; Logística de produtos; Marketing & Vendas; e Serviço.

O objectivo destas actividades é criar valor para a empresa que exceda o custo de providenciar o produto ou serviço gerando uma margem de lucro.

- Logística de materiais – inclui a recepção, armazenagem e controlo de inventário dos produtos comercializados (inputs).
- Operações – são as actividades criadoras de valor que transformam os inputs no produto final.
- Logística de Produtos – são as actividades necessárias para fazer chegar o produto ao cliente, incluindo a armazenagem, cumprimento das encomendas, etc.
- Marketing & Vendas – são as actividades para fazer com que os compradores adquiram o produto, incluindo a selecção de canais, promoção, publicidade, vendas, preços, etc.
- Serviço – são as actividades que mantêm e aumentam o valor do produto, incluindo apoio aos clientes, serviços de reparação e manutenção, etc.

Algumas ou todas estas actividades podem ser vitais para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva. No caso específico da empresa de vending, as actividades de logística são críticas porque fornecem serviços de distribuição.

As actividades primárias da cadeia de valor acima referidas são facilitadas por actividades de apoio.

Segundo “Michael Porter”, existem quatro categorias genéricas de actividades de apoio cujas características são específicas a cada empresa.

- Procurement – a função de compra de matérias-primas e outros inputs utilizados nas actividades criadoras de valor.
- Desenvolvimento Tecnológico – inclui pesquisa e desenvolvimento, automação de processos e outros desenvolvimentos tecnológicos utilizados para apoiar as actividades da cadeia de valor.
- Gestão de Recursos Humanos – actividades relacionadas com o recrutamento, desenvolvimento e compensação de colaboradores.
- Infra-estrutura da Empresa – inclui actividades como contabilidade, finanças, legal, gestão da qualidade, planeamento, segurança, gestão geral, etc.

As actividades de apoio são muitas vezes referidas como custos indirectos, mas no caso concreto da Marques & Rebelo, Lda a mesma tem obtido vantagens competitivas sustentáveis através do desenvolvimento de fortes parcerias com fornecedores na área do “*procurement*”.

## **O Sistema de Valor**

A cadeia de valor da empresa faz a ligação com as cadeias de valor dos fornecedores a montante e dos compradores a jusante. O resultado é um maior fluxo de actividades conhecido como a fileira de valor. O desenvolvimento de uma vantagem competitiva não depende apenas da cadeia de valor específica da empresa, mas também da fileira de valor do qual a empresa faz parte.

No que diz respeito à empresa Marques & Rebelo, Lda., torna-se bastante complicado para a gestão definir os pontos fortes e fracos das suas cadeias de valor e, consequentemente, as próprias cadeias de valor. Neste momento, existe falta de informação disponível para fazer “*benchmarking*” com concorrentes similares, para depois se poder estabelecer um padrão segundo o qual poderiam comparar as suas próprias empresas.

## **FASES DA ANÁLISE DE VALOR**

### **Fase 0 – Fase preliminar:**

- Identificação do projecto – O projecto da Marques & Rebelo, Lda, irá constar numa análise de mercado e da concorrência de forma a aumentar a rentabilidade e rentabilidade da empresa.
- Análise à factibilidade, análise de riscos – Irão ser realizados estudos de factibilidade para ter sensibilidade sobre o interesse e os riscos envolvidos pelo projecto.
- Análise de rentabilidade do projecto – Ganhos possíveis – Irão ser analisadas as regras de rentabilidade do projecto, redução de custos possíveis, investimentos necessários, rentabilidade dos mesmos, etc.
- Escolha do decisor e animador – é necessária uma boa escolha do decisor e do animador. É ao decisor que compete o apoio aberto e inequívoco da Gestão de topo, ao projecto, contribuindo com a sua atitude para o sucesso da acção. O apoio do decisor é fundamental para que a equipa de Análise de Valor possa ultrapassar as dificuldades que forem surgindo ao longo do processo. A escolha do animador “Project leader”, tem em conta as exigências da natureza do tema, a situação concreta da organização e a sua estratégia.

### **Fase 1 – Definição do projecto:**

No projecto iremos ter que definir várias circunstâncias:

- definição do contexto em que o produto está situado: evolução do mercado, os produtos mais concorrenciais, as principais insatisfações reveladas, quantidades de produção previstas, etc.
- objectivos de redução de custos;
- critérios e níveis de apreciação dos produtos (das suas funções);
- exigências e interdições formais: os constrangimentos eventuais de homologação, normalização, intermutabilidade, propriedade industrial, aprovisionamento, etc;
- no caso de criação de um produto novo, os dados principais sobre a família de produtos (compreendendo os concorrentes) que ele deve completar ou substituir;

### **Fase 2 – Plano de Acção:**

Pelo facto de estar caracterizado o objecto da acção, o animador deverá estabelecer o plano de trabalho com a colaboração da equipa.

### **Fase 3 – Recolha de dados:**

A responsabilidade de recolher as informações para o desenvolvimento do trabalho é do animador, que recorrerá aos serviços operacionais da empresa.

As informações a solicitar no caso da empresa Marques & Rebelo, Lda seriam:

- actividade desenvolvida;
- pessoal afecto;
- custos;
- insatisfações;

### **Fase 4 – Análise funcional:**

Esta fase tem como objectivo procurar as funções que o produto ou produtos da empresa desempenham.

A análise funcional é o conjunto de acções que tem como objectivo:

- Identificar e Listar as funções de um produto ou produtos;
- Organizar as funções de um produto ou produtos;
- Caracterizar as funções de um produto ou produtos;
- Ordenar e ponderar as funções de um produto ou produtos;
- Custear as funções de um produto ou produtos;

O objectivo é avaliar um produto pelo seu valor, ou seja relacionar o desempenho das suas funções com o respectivo custo. Terá de existir um conhecimento da totalidade das funções de um produto, diferenciando-se de acordo com a sua importância.

### **Fase 5 – Recolha de ideias:**

Nesta fase, a equipa já deverá ter adquirido um conhecimento aprofundado do produto e está em condições de produzir novas ideias.

São usadas técnicas de criatividade de grupo de modo a encontrar soluções que respondam melhor às funções pretendidas a custo mais reduzido.

O primeiro passo consiste em registar todas as ideias que já circulam pela organização, em especial pela equipa de Análise de Valor.

O segundo passo, consiste em procurar novas ideias utilizando ferramentas vocacionadas para a criatividade.

A concepção de ideias é separada do momento de selecção e avaliação.

Com uma lista de ideias, variada e em muitos casos extensa, é indispensável extrair aquelas que se podem desenvolver e concretizar, após análise crítica a cada uma delas. Este trabalho envolve o agrupamento dessas ideias em conjuntos lógicos e de acordo com determinados critérios.

O objectivo é filtrar as ideias, eliminando aquelas que não são exequíveis.

#### **Fase 6 – Avaliação das soluções:**

A finalidade, nesta fase, é seleccionar um conjunto de soluções alternativas, agrupando as diversas ideias válidas, que serão sujeitas a um estudo mais aprofundado.

É também feita a avaliação das soluções seleccionadas e estabelecido um plano de desenvolvimento.

#### **Fase 7 – Desenvolvimento de propostas:**

Nesta fase irá ser elaborado um estudo prévio a cada uma das soluções propostas, avaliando e analisando cada uma sob o ponto de vista técnico, económico e comercial.

Deste estudo pode seleccionar-se apenas uma solução válida ou haver alternativas que necessitam de ser comparadas.

Ao ser elaborado o estudo prévio, o decisor deverá assumir uma, de duas posições:

- Encerrar o trabalho;
- Optar pela sua implementação.

#### **Fase 8 – Apresentação das propostas:**

Nesta fase com a participação do decisor, deve concluir-se pela selecção final da solução ou soluções a serem desenvolvidas.

É estabelecido o plano de implementação e divulgada a opção.

#### **Fase 9 – Implementação:**

A responsabilidade pela implementação deve ficar, sob a orientação do decisor, que deve assegurar a conclusão do projecto.

De qualquer forma é importante que:

- 1º - O animador acompanhe o trabalho de implementação (sempre para garantir um desenvolvimento dinâmico do trabalho);
- 2º - Os participantes da equipa devem poder acompanhar a evolução e sobretudo os resultados, para que se possa proceder a uma ou mais reuniões para informação;

## **FASE 0 - FASE PRELIMINAR**

Esta fase será composta pelas seguintes etapas:

- Esboço do projecto;
- Análise de exequibilidade, análise do risco;
- Análise de rentabilidade;
- Selecção do decisor e do animador de Análise de Valor;

As ferramentas específicas a utilizar serão modelos de estimativa de custos (desenvolvimento, produção).

## **FASE 1 - DEFINIÇÃO DO PROJECTO**

Na definição do projecto deveremos ter em linha de conta os seguintes requisitos:

- Objecto;
  - Enquadramento do estudo (coerência com a estratégia da organização, regulamentos, constrangimentos, âmbito e limites do estudo);
  - Dados preliminares sobre o problema (necessidades a satisfazer, mercado, concorrência);
  - Objectivos de Marketing (Posição em relação – preço, desempenho, vantagem concorrencial);
  - Objectivos gerais – Custos ou redução dos custos (desenvolvimento, produção), Dependabilidade (fiabilidade, segurança, manutibilidade, disponibilidade)
- Regras de rentabilidade dos investimentos para selecções e decisor para implementar a decisão a curto prazo;
- O que está em jogo – De um ponto de vista estratégico e económico;
  - Recursos – Mão-de-obra, equipamento;
  - Participantes – Apenas orientações de base e directivas gerais (assunto a ser tratado de forma detalhada aquando da constituição da equipa de trabalho);
  - Análise preliminar do risco – Riscos desencadeados pelo projecto, riscos desencadeados pelo produto.

No projecto vamos definir várias circunstâncias:

- Definição do contexto em que o produto está situado:

Evolução do mercado – No que diz respeito á empresa Marques & Rebelo, Lda e ao mercado do vending em particular, o mesmo têm estado em expansão quer a nível

nacional, quer a nível regional pois cada vez mais as empresas e as instituições, para reduzirem os seus custos estruturais, recorrem a empresas de vending para assegurarem os serviços relacionados com a alimentação para com os seus colaboradores e clientes.

Os produtos mais concorrenciais – No que diz respeito à empresa Marques & Rebelo, Lda., e ao mercado do vending em particular, os produtos mais concorrenciais a este tipo de negócio pela sua tipicidade e estilo de negócio não existem.

As principais insatisfações reveladas – As principais insatisfações reveladas poderão ter a ver não com os clientes externos, mas sim com os clientes internos que devido á competitividade que a empresa têm que manifestar se poderá manifestar negativamente na empresa.

Objectivos de redução de custos – Estarão ao nível da redução de custos, ao nível de combustíveis das viaturas que servem de base ao transporte dos bens alimentares do negócio de Marques & Rebelo, com a introdução de novos bens de equipamento, ao nível de G.P.S. para optimização de rotas e, assim a subsequente redução de custos.

Crítérios e níveis de apreciação dos produtos (das suas funções) – O projecto servirá de base para definir os critérios e níveis de apreciação dos produtos e das suas funções, como seja o caso dos produtos como o café, chocolate, snaks, sandes e bebidas diversas.

- Exigências e interdições formais: os constrangimentos eventuais de homologação, normalização, intermutabilidade, propriedade industrial, aprovisionamento – No que diz respeito a este parâmetro pretende-se que o projecto tenha em linha de conta a certificação da empresa ao nível da qualidade e dos serviços.
- No caso de criação de um produto novo, os dados principais sobre a família de produtos (compreendendo os concorrentes) que ele deve completar ou substituir – No que diz respeito aos produtos alternativos que podem ser considerados no projecto os mesmos se situam nos diversos produtos que as empresas fornecedoras ligadas à área de produtos alimentares para máquinas de vending têm para oferecer.

## **FASE 2 - PLANO DE ACCÇÃO**

Na definição do plano de acção deveremos ter em linha de conta os seguintes requisitos:

- Constituição de uma equipa de trabalho – dependendo do problema, a equipa também pode ser criada na fase de recolha de dados ou na fase de análise funcional;
- Estabelecimento de um planeamento inicial;
- Acordo sobre as reuniões de trabalho

O Plano de acção da empresa Marques & Rebelo, Lda. será desenvolvido pelas seguintes etapas:

- Avaliação do mercado e dos produtos que estarão à disposição dos consumidores;
- Efectuar a avaliação de custos dos produtos versus benefício para a empresa;
- Avaliação de desempenho dos colaboradores;

## **FASE 3 - RECOLHA DE DADOS**

Na recolha de dados deveremos ter em linha de conta os seguintes requisitos:

- Recolha de informações (externas e internas) – informações técnicas (sobre o produto); económicas; concorrência; estado da arte (tecnologia);
- Estudo de mercado detalhado – requisitos dos clientes; mercado; posicionamento do produto a desenvolver (estudo comparativo com a concorrência (interna e externa));
- Diversos – bibliografia; patentes; leis e regulamentos, normas; regras da organização, manuais, normas.

A responsabilidade de recolher as informações para o desenvolvimento do trabalho é do animador, que recorrerá aos serviços operacionais da empresa.

As informações a solicitar no caso da empresa Marques & Rebelo, Lda. seriam:

- Actividade desenvolvida – A actividade desenvolvida pela empresa Marques & Rebelo, Lda. situa-se na área do vending de máquinas de bebidas frias, snaks e bebidas quentes.
- Pessoal afecto – O pessoal afecto e que colabora na empresa Marques & Rebelo, Lda. é composto por dois sócios-gerentes, e por dois funcionários, sendo um deles técnico e operador repositor e o outro operador repositor. O técnico assume também o papel de supervisor.
- Custos – Os custos afectos à empresa terão que ser analisados tanto ao nível dos recursos humanos como dos recursos materiais e financeiros disponíveis.

- Insatisfações – As insatisfações que poderão ser evidenciadas, serão analisadas através de inquéritos que poderão ser internos ou externos e que se irão por em prática na empresa.

#### **FASE 4 - ANÁLISE FUNCIONAL**

Na Análise Funcional deveremos ter em linha de conta os seguintes requisitos:

- Expressão da necessidade e análise funcional – estruturação e hierarquização das funções, caracterização das funções, funções chave comparativamente à concorrência;
- Análise dos custos e custeio de funções;
- Estabelecimento de objectivos detalhados e de critérios de avaliação – dentro do quadro dos objectivos globais fixados pela Direcção;

Esta fase tem como objectivo procurar as funções que o produto ou produtos da empresa desempenham.

A análise funcional é o conjunto de acções que tem como objectivo:

- Identificar e Listar as funções de um produto ou produtos – As funções de um produto ou produtos terão de ser identificadas através de inquérito e posteriormente listadas.

Os produtos a identificar e listar serão os seguintes:

- Café – classificação quanto ao sabor e temperatura;
- Chocolate – classificação quanto ao sabor e temperatura;
- Sandes diversas – classificação quanto ao sabor e dimensão;
- Snacks diversos – classificação quanto ao sabor e dimensão;
- Bebidas – classificação quanto ao sabor e quantidade.
- Organizar as funções de um produto ou produtos – Depois de efectuado o inquérito, os dados terão de ser analisados de forma a organizar as funções.
- Caracterizar as funções de um produto ou produtos – A caracterização das funções só poderão ser efectuadas posteriormente a serem analisados os inquéritos disponíveis.
- Ordenar e ponderar as funções de um produto ou produtos – A ordenação e ponderação das funções apenas poderá ser efectuada posteriormente a organizarmos e caracterizarmos as funções.
- Custear as funções de um produto ou produtos – O custear as funções virá posteriormente a identificar, organizar, caracterizar e ordenar as funções.

O objectivo é avaliar um produto pelo seu valor, ou seja, relacionar o desempenho das suas funções com o respectivo custo. Terá de existir um conhecimento da totalidade das funções de um produto, diferenciando-se de acordo com a sua importância.

### **FASE 5 - RECOLHA DE IDEIAS**

Na recolha de ideias deveremos ter em linha de conta os seguintes requisitos:

- Recolha de ideias existentes;
- Criação de ideias novas – reflexão sucessiva sobre: - um arranjo global de propostas; - soluções mais detalhadas para os conceitos apreciação;
- Análise crítica – Procura das funções inúteis ou indesejáveis.

Recolha de ideias

Nesta fase a equipa já deverá ter adquirido um conhecimento aprofundado do produto e está em condições de produzir novas ideias.

São usadas técnicas de criatividade de grupo de modo a encontrar soluções que respondam melhor às funções pretendidas a custo mais reduzido.

O primeiro passo consiste em registar todas as ideias que já circulam pela organização, em especial pela equipa de análise de valor.

O segundo passo consiste em procurar novas ideias utilizando ferramentas e métodos vocacionados para a criatividade.

A concepção de ideias é separada do momento de selecção e avaliação.

Com uma lista de ideias, variada e em muitos casos extensa, é indispensável extrair aquelas que se podem desenvolver e concretizar, após análise crítica a cada uma delas.

Este trabalho envolve o conjunto das diversas ideias em conjuntos lógicos e de acordo com determinados critérios.

O objectivo é filtrar as ideias, eliminando aquelas que não são exequíveis.

### **FASE 6 - AVALIAÇÃO DAS SOLUÇÕES**

Na avaliação das soluções deveremos ter em linha de conta os seguintes requisitos:

- Avaliação e combinação das ideias;
- Selecção das ideias a desenvolver;
- Programa de trabalho para o desenvolvimento.

O objectivo nesta fase, é seleccionar um conjunto de soluções alternativas, agrupando as diversas ideias válidas, que serão sujeitas a um estudo mais aprofundado.

É também feita a avaliação das soluções seleccionadas e estabelecido um plano de desenvolvimento exequível e prático, de forma a desenvolver a actividade da empresa.

## **FASE 7 - DESENVOLVIMENTO DE PROPOSTAS**

No desenvolvimento de propostas deveremos ter em linha de conta os seguintes requisitos:

- Estudos, ensaios, desenvolvimento industrial – isto está no âmbito das actividades normais da organização;
- Acompanhamento e coordenação;
- Avaliação das soluções: - qualitativamente; - economicamente; - análise dos riscos – considerando as funções e os níveis obtidos para os diferentes critérios de avaliação;
- Desenvolvimento de propostas.

Nesta fase irá ser elaborado um estudo prévio a cada uma das soluções propostas, avaliando e analisando cada uma sob o ponto de vista técnico, económico e comercial.

Deste estudo pode seleccionar-se apenas uma solução válida ou haver alternativas que necessitam de ser comparadas.

Ao ser elaborado o estudo prévio, o decisor deverá assumir uma, de duas posições:

- Encerrar o trabalho;
- Optar pela sua implementação.

## **FASE 8 - APRESENTAÇÃO DAS PROPOSTAS**

Na apresentação das propostas deveremos ter em linha de conta os seguintes requisitos:

- Selecção das soluções a propor;
- Estabelecimento de programas de implementação;
- Organização das informações detalhadas sobre a proposta;
- Obtenção da decisão do decisor;
- Manter a equipa informada, dissolvê-la ou mantê-la em espera.

Nesta fase com a participação do decisor, deve concluir-se pela selecção final da solução ou soluções a serem desenvolvidas.

É estabelecido o plano de implementação e divulgada a opção.

## **FASE 9 – IMPLEMENTAÇÃO**

Na fase da implementação deveremos ter em linha de conta os seguintes requisitos:

- Apoio à implementação: - acompanhamento; - assistência eventual para correcção dos desvios ou para ajustes. – os departamentos operacionais da empresa, são normalmente encarregues da implementação nas suas áreas.
- Excepcionalmente, organização de outras reuniões da equipa de análise de valor para tratar um problema inesperado (reactivação).
- Avaliação dos resultados reais da implementação, comparando-os com os resultados previsionais.
- Divulgação da avaliação dos resultados reais e de informações técnicas e gerais: -aos membros da equipa de Análise de Valor; - aos especialistas envolvidos; - mais amplamente na organização – para motivação.
- Estabelecimento de um sistema para recolher informação sobre experiência prática.

A responsabilidade pela implementação deve ficar, sob a orientação do decisor, que deve assegurar a conclusão do projecto.

De qualquer forma é importante que:

- 1º - O animador acompanhe o trabalho de implementação (sempre para garantir um desenvolvimento dinâmico do trabalho);
- 2º - Os participantes da equipa devem poder acompanhar a evolução e sobretudo os resultados, para que se possa proceder a uma ou mais reuniões para informação.

## CAPÍTULO 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão pelo Valor é um tema de extrema importância como estratégia de recursos humanos presente no dia-a-dia das micro-empresas.

Trata-se de um factor de vantagem competitiva, que as organizações devem aproveitar para se afirmarem num mundo mais exigente e em constante evolução e mutação.

A satisfação do cliente é, hoje em dia, um dos objectivos que qualquer pequena ou microempresa pretende alcançar.

Hoje em dia é dada especial atenção aos sistemas de avaliação de desempenho, sendo que estas avaliações permitem uma maior produção mas, acima de tudo, uma maior produção com qualidade que satisfaça o cliente final.

As sugestões apresentadas, embora em número reduzido, demonstram uma clara preocupação com a qualidade baseada na modernização dos serviços numa perspectiva de melhoria contínua.

O estilo de liderança apresentado na empresa, motiva os colaboradores, o que se revela de extrema importância em processos de mudança. Os gestores são muito participativos no processo de mudança, uma vez que o consideram muito importante.

Ao nível da gestão dos processos e da mudança, nomeadamente no que respeita à melhoria dos próprios processos, verifica-se que há identificação de medidas de melhoria dos mesmos.

A qualidade existe e é possível defini-la dependendo do interesse de quem a menciona ou de quem a pretende utilizar. A qualidade, sendo um factor de competitividade das organizações, deve ser avaliada continuamente.

Para desenvolvermos uma cultura de rigor e exigência, temos de possuir uma equipa unida, competente e motivada. Os projectos de execução unem muito as pessoas. Fazer coisas novas, ter objectivos simples e tangíveis, “fazer obra” da expressão é um prazer

grande e cria ligações sustentáveis. Considero essencial explorar esse contexto para unir a empresa e para motivar. E quanto a mim nada motiva mais uma equipa do que ver “a obra” acontecer!

Desta forma será feita a diferença entre as empresas que promovem a qualidade e a sua excelência e as que não o fazem, perdendo de certa forma mais terreno na sociedade em constante evolução.

Tendo presente os Questionários, que foram recebidos por outras empresas tenho a considerar o seguinte:

- As empresas consideram importante a existência de uma política de qualidade/serviço;
- Privilegiam disponibilidade total em termos de recursos humanos na empresa;
- Responsabilizam os colaboradores pelas falhas cometidas;
- Estabelecem metas e objectivos para a sua equipa de trabalho;
- Os objectivos são mensurados e avaliado o seu cumprimento existindo feedback, à posteriori, aos respectivos elementos da equipa;
- Aos organismos onde se procede à colocação das máquinas de vending, a apresentação do negócio é feita através de proposta formal ou reunião;
- A relação que se estabelece com os organismos onde se colocam as máquinas de vending é encarada como de parceria;
- Consideram importante que um organismo cliente se transforme num parceiro de negócio;
- Fomentam o espírito de equipa como forma de alcançar os objectivos propostos;
- Consideram que dispõem de uma equipa “unida” e motivada, capaz de ultrapassar todas as dificuldades e alcançar os objectivos definidos;
- Delegam responsabilidades;
- Consideram positivo o impacto da motivação e satisfação dos colaboradores nos objectivos concretizados pela organização;
- A empresa investe na formação continua dos seus colaboradores;
- Consideram que os sistemas de recompensa que a empresa tem implementados conseguem manter satisfeitos e fidelizados os melhores colaboradores;
- Consideram que o sector do vending nos próximos 5 anos, vai ter uma evolução positiva ou no minino vai estagnar;

Para complementar o referido estudo, ainda foi efectuado Questionário a Associações e Revistas do Sector, tendo a única resposta evidenciado o seguinte:

- Uma política de qualidade/serviço nas empresas de vending é uma forma de fazer a diferença junto dos seus clientes;
- Consideram importante a disponibilidade total dos recursos humanos na empresa, porque é preponderante a disponibilidade dos mesmos a qualquer momento, dentro do aceitável;
- Consideram que os colaboradores têm que ser profissionais nos serviços que prestam, daí serem responsabilizados quando a falha é-lhe imputada;
- Têm conhecimento que as empresas associadas estabelecem metas e objectivos para as suas equipas de trabalho, através da atribuição de comissões por objectivo atingido, seja ele de vendas, serviço técnico ou distribuição;
- Os objectivos são mensurados e avaliado o seu cumprimento existindo feedback, à posteriori, aos respectivos elementos da equipa das empresas associadas, através da atribuição de comissões e prémios, os colaboradores obtêm o seu reconhecimento;
- Consideram que é através de contacto informal que as empresas associadas aos organismos onde se procede à colocação das máquinas de vending, procedem á divulgação do negócio;
- Consideram que as empresas associadas encaram a relação que se estabelece com os Organismos onde fazem a exploração das máquinas de vending como Parceria;
- Têm em consideração que as empresas associadas, consideram importante que um organismo cliente se transforme num parceiro de negócio, porque neste ramo, a inovação e desenvolvimento é uma constante. Desta forma, é comum que um operador se torne distribuidor, passando a ser fornecedor de quem outrora era cliente, pois existem diversos casos em que se verifica os dois ciclos mutuamente;
- Têm em consideração que as empresas associadas, fomentam o espírito de equipa nas suas organizações como forma de alcançar os objectivos propostos, através de prémios comuns;
- Têm em consideração que as empresas associadas, investem na formação contínua dos seus colaboradores, porque num meio em constante evolução, a formação contínua torna-se indispensável para o bom desenvolvimento da actividade corrente nas empresas;

- Têm em consideração que os sistemas de recompensa que as empresas associadas tem implementados não conseguem manter satisfeitos e fidelizados os melhores colaboradores;
- Consideram que a área em que as Associações têm tido um papel maior têm sido na comunicação e informação sobre máquinas, equipamentos e serviços actuais;
- Consideram que o sector do Vending em Portugal, nos próximos cinco anos, vai evoluir de forma positiva;

Dentro de uma política de valor, as empresas devem considerar a qualidade e a partes interessadas. É com base no valor que se deverá determinar a “qualidade necessária” e a “segurança requerida” para que o desempenho da empresa seja positivo.

Em termos pessoais e profissionais considero de extrema importância a abordagem desta temática, pois é algo que deverá estar presente no mundo empresarial, pois as tendências da realidade contemporânea dirigem-nos para a motivação dos recursos humanos, o desenvolvimento das competências e promoção das sinergias e capacidades de inovação.

Chegado ao fim, fica-se com a certeza de se trabalhou no sentido de deixar uma abordagem sobre a temática da gestão pelo valor e o seu impacto na motivação dos recursos humanos na microempresa em estudo.

Estou convicto que é este o caminho certo para se prosseguir na implementação de melhorias, sabendo exactamente para onde se pretende caminhar e o que se pretende alcançar: a excelência dos serviços prestados, tendo como base a gestão pelo valor consubstanciada com a plena motivação dos colaboradores na organização.

## **LIMITAÇÕES AO ESTUDO**

O método de recolha de dados em primeira instância foi a Observação Directa, tendo posteriormente se aplicado um Questionário num Universo de quarenta empresas, após insistência apenas responderam três empresas.

Para complementar o referido estudo foi aplicado igualmente um Questionário ás três Associações de Vending (Portuguesa, Espanhola e Europeia) e duas revistas do sector. Ao Questionário enviado para as Associações, após insistência, apenas foi recepcionada uma resposta.

É importante também entender que utilizamos a metodologia baseada em estudo de caso de uma única empresa, não permitindo afirmar categoricamente de que o modelo é válido para outras empresas. Sendo assim, a minha sugestão para futuras pesquisas sobre o assunto é que se aplique essa metodologia em mais empresas, buscando assim uma maior adesão do modelo à realidade empresarial.

Mesmo com essas limitações, podemos afirmar que a empresa Marques & Rebelo, Lda beneficiou deste estilo de gestão, tornando a Gestão pelo Valor, uma poderosa ferramenta na busca de melhores resultados.

## **RECOMENDAÇÕES E INVESTIGAÇÕES FUTURAS**

É importante também entender que utilizamos a metodologia baseada em estudo de caso de uma única empresa, não permitindo afirmar categoricamente de que o modelo é válido para outras empresas, mas ficando com a noção que a boa prática da gestão pelo valor trouxe mais-valia para a empresa em estudo.

Sendo assim, a minha sugestão para futuras pesquisas sobre o assunto é que se aplique essa metodologia em mais empresas, buscando assim uma maior adesão do modelo à realidade empresarial.

Pelo facto do sector em questão, ser muito conservador e não partilhar informações, a recomendação para investigação futura seria a adopção de entrevista a diversos empresários do sector, por forma a tentar recolher mais informação.

## BIBLIOGRAFIA

APAV (2005) – Associação de Portuguesa de Análise de Valor – *Boletim da APAV – Outubro de 2005*, Lisboa;

BANDURA, Albert (1986), *Social Foundations of thought & action (a social cognitive theory)*, Englewood Cliffs : Prentice-Hall;

BEAL, George M.; BOHLEN, Joe M.; RAUDABAUGH, J.Neil (1965), *Liderança e Dinamica de Grupo*, 2ª Edição – Rio de Janeiro - Zahar Editores;

BEATTY, Richard; BECKER, Brian; HUSELID, Mark (2005) – *Scorecard para Recursos Humanos (Conceitos e ferramentas para medir a contribuição das equipas)*, Rio de Janeiro: Campos;

BECK, Walter, (1967) - *Psicologia Social (Fundamentos y Estructuras)*, Madrid : Ediciones Morata;

BECKER, Gary S., MURPHY, Kevin M.,(2000) – *Social Economics (Market Behavior in a Social Environment)*, London : The Belknap : Harvard University Press;

BILHIM, João Abreu, (2005), *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*, Lisboa, Edições ISCSP;

BILHIM, João Abreu, (2006) – *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Lisboa, Edições ISCSP;

BRUN, J.-P. e DUGAS, N. (2002) *La Reconnaissance au Travail: Une Pratique Riche de Sens*, Québec: Secrétariat du Conseil du Trésor/Centre d'Expertise em Gestion de Ressources Humaines;

CAETANO, António; VALA, Jorge, (Org.) (2007), *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas*, Lisboa, RH Editora;

CÂMARA, Pedro B. et al (2007), *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa, Publicações D. Quixote, 7ª Ed;

CHAMBEL, Maria José; CURRAL, Luis (1998) – *Psicossociologia das Organizações*, 2ª Ed., Texto Editora;

CLEARY, T.(1993), *Desenvolver um sistema compensatório eficiente*, Quality Progress, ASQC, Abril, pp. 69-72;

COHEN, Louis; MANION, Lawrence (1989), *Research Methods in Education*, 3rd Ed. London: Routledge;

CUNHA, Miguel ; REGO, Arménio (2003), *Comportamento Organizacional e Gestão – Instrumentos de Medida*, Escolar Editora ;

CUNHA, Miguel ; REGO, Arménio ; CAMPOS E CUNHA, Rita ;CARDOSO, Carlos (2007), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 6ª Ed., Editora RH ;

E-INTERPLACE, Belbin Associates, RU. 2001;

FERNANDEZ-ABASCAL, Enrique Garcia (2003), *Emoción y Motivación*, Editorial Universitaria Ramon Areces;

FIGUEIREDO, António (1986) – *O Sector Informal: Suas Implicações em termos de Análise e de Política do desenvolvimento*, Porto : Universidade do Porto, Faculdade de Economia;

GUERREIRO, Maria das Dores; PEGADO, Elsa; RODRIGUES, Nuno; SALEIRO, Sandra Palma (2000), *Relações Socio-Laborais em Micro e Pequenas Empresas*, Observatorio do Emprego e Formação Profissional;

HILL, Manuela Magalhães; HILL, Andrew (2009). *Investigação por Questionário – Edições Sílabo – Lisboa;*

HUTT. Corinne.; HUTT S.J. (1974) – *Observação Direta e Medida do Comportamento*, Editora e pedagógica e universitária, Ltda;

JESUINO, Jorge Correia (1987), *Processos de liderança*, Lisboa, Livros Horizonte;

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.(2000) – *Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*, 6ª ed, Rio de Janeiro, Campus;

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.(2001) – *The Strategy – Focused Organization : how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Boston, Harvard Business School Press;

KARDEC, Alan, ARCURI, Rogério e CABRAL, Nelson, (2002) *Gestão Estratégica e Avaliação do Desempenho*, Qualitymark Editora Ltda, Rio de Janeiro;

KINLAW, Dennis C. (1989), *Coaching for Commitment – Managerial Strategics for Obtained Superior Perfomance*, Eq. University Associates;

KOTLER, Philip (1982), *Marketing for Nonprofit Organizations*. Second Edition – Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 07632;

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane (2006), *Marketing Management 12e* – Pearson Education, Inc;

LOVELOCK, Christopher H. (1991) – *Services Marketing – Second Edition* – Prentice-Hall International Editions;

MACEDO, M, RODRIGUES, E . et al, (2005) *A motivação como elemento de mudança de comportamento humano em ambientes de academias de ginástica*, In Meta Science X EAFERJ;

MEDEIROS, Carlos; PENA, Rui (2001) – *Microempresas (Artes e Ofícios Tradicionais e Microempresas Comerciais)*, Livros e Leituras, Lisboa;

MINOR, Marianne (2003), *Coaching para o desenvolvimento : habilidades para gerentes e líderes de equipas*; Rio de Janeiro, Qualitymark Editora;

MURRELL, Aywel (1977), *Motivação no Trabalho*; Rio de Janeiro, Zahar Editores;

O' NEIL, Mary Beth (2001), *Coaching treinando executivos : como colocar os líderes frente a rente com seus desafios*; São Paulo, Futura Editora;

PETERS, T.J. & WATERMAN, R.H. (1982) *In search of excellence* (Trad. Portuguesa: Na senda da Excelência, Lisboa: D. Quixote, 1987);

PORTER, Michael E., (2004) - *Estratégia Competitiva (Técnicas para análise de indústrias e da concorrência)*, 2ª ed, Rio de Janeiro : Campus : Elsevier;

ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Tim, CAMPBELL, Timothy A.,(2010),*Organizational Behavior*, Harlow, England; Pearson Educational;

RODRIGUES, R.F. (1998) *Organizações, Mudança e Capacidade de Gestão*, Princípios, Publicações Universitárias e Científicas, Cascais;

ROLO, Orlando Brogueira (2008) – *Reflexões Heréticas e Meditação sobre a Gestão do Tempo e a Gestão do Valor e do Conhecimento pelos Dirigentes*, Edix – Parede;

SHORES, R. (1992) ,*Melhorar a qualidade de sistemas de gestão*, Quality Progress, ASQC, Junho, pp.53-57;

SOUZA, A. , RAMOS, P. (2004), *Relacionamento Interpessoal nas Organizações*, Revista de divulgação técnico-científica do ICPG;

TEIXEIRA, Sebastião (2010) ,*Gestão das Organizações – 2ª Edição*, Verlag Dashofer Edições Profissionais, Lisboa;

WILKINSON, Harry. (1993), *Influencing People in Organization: Concepts and Cases*, Fort Worth: Dryden;

WILSON, Alan; ZEITHAML, Valarie A.; BITNER Mary Jo; GREMLER; Dwayne D.(2008), *Services Marketing – Integrating Customer Focus Across the firm* – McGraw-Hill Education;

YIN, Robert K. (2008), *Case Study Research: Design and Methods*, 4<sup>TM</sup> Ed; Thousand Oaks Sage Publications Inc., Applied Social Research Methods Series;

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo.; GREMLER, Dwayne D. (2009), *Services Marketing – Integrating Customer Focus Across the Firm* – McGraw-Hill Education;

**SITES CONSULTADOS:**

[www.vending-europe.eu](http://www.vending-europe.eu);

[www.vendingportugal.com](http://www.vendingportugal.com);

[www.hostelvending.com](http://www.hostelvending.com);

## *ANEXO 1*

### **INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES DA EMPRESA “MARQUES & REBELO, LDA”**

Identificação do local : \_\_\_\_\_

Sexo : Masculino  Feminino

Idade : \_\_\_\_\_

<b>Tipo de Produtos</b>	<b>Sabor</b>	<b>Temperatura</b>	<b>Dimensão</b>
Café			
Chocolate			
Sandes diversas			
Snacks			

Legenda:

Sabor	Temperatura	Dimensão
1- Agradável	1- Adequada	1 - Propocional
2- Não Agradável	2- Não Adequada	2 – Não Propocional

## **ANEXO 2**

### **CONTRATO DE DEPÓSITO**

ENTRE:

Marques & Rebelo, Lda., Pessoa Colectiva N° 506 710 351, matriculada na Conservatória do Registo Comercial de Évora sob o N° 03129 de 19 de Novembro de 2003, com sede no Bairro das Corunheiras, Rua Eça de Queirós n° 7A, na qualidade de Depositante,

E

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, Pessoa Colectiva N° xxx xxx xxx com sede na XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX em XXXXXXXX na qualidade de Depositário,

FICA ESTABELECIDO O PRESENTE CONTRATO DE DEPÓSITO, REFERENTE ÀS MÁQUINAS DE VENDA AUTOMÁTICA XXXXXXXX XXXXX XXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXX XXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXX) RESPECTIVAMENTE O QUAL SE REGERÁ NOS TERMOS E PELO DISPOSTO NAS SEGUINTE CLÁUSULAS:

PRIMEIRA: As máquinas de venda automática, propriedade do Depositante, serão depositadas nas instalações do Depositário em local acordado previamente pelas duas contratantes e a sua deslocação também só será possível mediante acordo prévio.

SEGUNDA: O prazo de duração do presente contrato é de 24 meses, sendo renovado automaticamente pelo mesmo período, se não existir vontade contrária de alguma das contratantes.

TERCEIRA: A intenção de cessação do presente contrato deverá ser comunicada por uma contratante à outra, por escrito e com 30 dias de antecedência.

QUARTA: O Depositário deve fazer uso prudente da máquina depositada e assegurar, sempre que possível, que é devidamente utilizada.

QUINTA: Ao Depositante, ou a pessoa a designar por este, deverá ser facultado livre acesso pelo Depositário às máquinas depositadas, de forma a assegurar o normal reabastecimento e/ou manutenção.

SEXTA: O Depositante deve assegurar o normal funcionamento da máquina depositada quer em termos de manutenção técnica, quer em termos de reabastecimento, os quais serão assegurados no menor espaço de tempo possível.

SÉTIMA: Será pago pelo Depositante ao Depositário, um valor mensal referente ao depósito.

OITAVA: O valor a pagar como depósito será calculado multiplicando o valor facturado em cada mês pela máquina por 10% (dez por cento).

NONA: Em caso de litígio, emergente do presente contrato, é competente o foro da Comarca de Évora, com renúncia expressa a qualquer outro.

DÉCIMA: Em tudo o omissis regularão as disposições legais aplicáveis a actos e contratos desta natureza.

Este contrato é feito em duplicado e vai assinado.

Évora, aos xxxx dias do mês de xxxxx do ano de dois mil e xxxxx.

O DEPOSITANTE,

O DEPOSITÁRIO,

## **ANEXO 3**

### **Contrato de Trabalho a termo certo**

O Presente contrato é celebrado nos seguintes termos:

#### **1º. Identificação dos contratantes**

O presente contrato é celebrado entre Marques & Rebelo, Lda, contribuinte nº. 506 710 351, com sede no Bairro das Corunheiras, Rua Eça de Queirós nº 7A como entidade patronal e XXXXXXXXXXXXX, solteiro, possuidor do Bilhete de Identidade nº. XXXXXXXX e contribuinte fiscal nº. XXXXXXXX, residente na Rua XXX, como empregado.

#### **2º. Remuneração**

A remuneração base mensal será de 485,00 € e será alterada sempre que a lei o obrigue.

#### **3º. Local de Trabalho**

O trabalho será prestado em todo o Distrito de Évora ou conforme as necessidades da entidade empregadora.

#### **4º. Horário**

O horário a praticar será de 40 horas semanais, distribuído de segunda-feira a sexta-feira.

#### **5º. Categoria Profissional**

A categoria profissional será a de Técnico de Assistência.

## 6º.Prazo do contrato

O presente contrato é celebrado pelo período de 6 meses e tem início na data do mesmo.

Évora, xx de xxxx de 2011

A Entidade Patronal\_\_\_\_\_

O Contratado\_\_\_\_\_

## **ANEXO 4**

Endereços electrónicos das Empresas de Vending, às quais foram enviadas o Questionário:

- [saeco.saecoiberica@philips.com](mailto:saeco.saecoiberica@philips.com)
- [geral@coffeesnack.pt](mailto:geral@coffeesnack.pt)
- [graofrio@sapo.pt](mailto:graofrio@sapo.pt)
- [arst@arstvending.pt](mailto:arst@arstvending.pt)
- [jvvending@gmail.com](mailto:jvvending@gmail.com)
- [esvending@sapo.pt/comercial@esvending.pt](mailto:esvending@sapo.pt/comercial@esvending.pt)
- [vending@automaticos.pt](mailto:vending@automaticos.pt)
- [geral@izzysnack.pt](mailto:geral@izzysnack.pt)
- [geral@vendingest.com](mailto:geral@vendingest.com)
- [asuper2000@asuper2000.com/comercial@asuper2000.com](mailto:asuper2000@asuper2000.com/comercial@asuper2000.com)
- [geral@ecovitae.pt](mailto:geral@ecovitae.pt)
- [comercial@pms.pt](mailto:comercial@pms.pt)
- [aromas@anforadearomas.pt](mailto:aromas@anforadearomas.pt)
- [geral@playcoffee.pt](mailto:geral@playcoffee.pt)
- [geral@bigscale.pt](mailto:geral@bigscale.pt)
- [boabica@gmail.com](mailto:boabica@gmail.com)
- [comercial@cafeto.pt](mailto:comercial@cafeto.pt)
- [geral@cofibar.com](mailto:geral@cofibar.com)
- [geral@eurovending.pt/franchising@eurovending.pt](mailto:geral@eurovending.pt/franchising@eurovending.pt)
- [geral@jpvending.pt](mailto:geral@jpvending.pt)
- [canecão@canecão.pt](mailto:canecão@canecão.pt)
- [bicaveiro@bicaveiro.com](mailto:bicaveiro@bicaveiro.com)
- [geral@nvending.net](mailto:geral@nvending.net)
- [geral@leirivending.pt](mailto:geral@leirivending.pt)
- [info@easy-vending.pt](mailto:info@easy-vending.pt)
- [jbm@coffeept.pt](mailto:jbm@coffeept.pt)
- [geral@aderter.com](mailto:geral@aderter.com)
- [zamithvending@zamithvending.pt](mailto:zamithvending@zamithvending.pt)
- [geral@vending-plus.com](mailto:geral@vending-plus.com)

- [vendingstock@sapo.pt](mailto:vendingstock@sapo.pt)
- [trinortel@trinortel.pt](mailto:trinortel@trinortel.pt)
- [geral@tecnovending.pt](mailto:geral@tecnovending.pt)
- [vending.sul@serdial.pt](mailto:vending.sul@serdial.pt)
- [geral@vendusvending.com](mailto:geral@vendusvending.com)
- [minhovending@hotmail.com](mailto:minhovending@hotmail.com)
- [geral@ar-vending.com](mailto:geral@ar-vending.com)
- [geral@psl.pt](mailto:geral@psl.pt)
- [geral@aguiaportugal.pt](mailto:geral@aguiaportugal.pt)
- [geral@eurest.pt](mailto:geral@eurest.pt)
- [global77@global77.pt](mailto:global77@global77.pt)

Endereços electronicos das Associações e Revistas do Sector da área do Vending, ás quais foram enviados o Questionário:

- [vendingpt@gmail.com](mailto:vendingpt@gmail.com)
- [info@hostelvending.com.pt](mailto:info@hostelvending.com.pt)
- [info@hipala.es](mailto:info@hipala.es)
- [infovend1@gmail.com](mailto:infovend1@gmail.com)
- [vending@vending-europe.eu](mailto:vending@vending-europe.eu)

# ***ANEXO 5***

# ***ANEXO 6***

***ANEXO 7***

Exma.  
Administração de ...  
Apartado ...  
7000 - Évora

Exmos. Senhores,

Vimos por este meio apresentar a empresa Marques & Rebelo, Lda. que se dedica à comercialização de produtos alimentares através de máquinas de venda automática. Trabalhamos com máquinas automáticas das marcas mais prestigiadas que existem no nosso mercado as quais tentamos adequar às necessidades dos nossos clientes.

Aproveitamos a oportunidade para vos dar a conhecer algumas informações em que salientamos o posicionamento e enquadramento da estrutura e serviços actuais da empresa:

A Marques & Rebelo é uma empresa vocacionada para a venda e distribuição de produtos da área alimentar, através de máquinas de venda automática, ou seja:

- Máquinas de venda automática de café expresso e bebidas quentes;
- Máquinas de venda automática de alimentos e bebidas frescas;
- Montagem de Cafetarias para máquinas de venda automática.



Exemplo de uma cafeteria automática

Podemo-nos orgulhar de, apesar de ser uma empresa jovem, sermos neste momento uma das empresas líderes no distrito de Évora no sector da distribuição automática de bebidas e alimentos. Tentamos dinamizar e qualificar a região do Alentejo da qual fazemos orgulhosamente parte, diferenciando-nos pela qualidade, higiene, inovação e variedade de serviços prestados.

A nossa experiência e dedicação, em conjunto com o know-how adquirido através dos nossos fornecedores e clientes, permite-nos actualmente desenvolver soluções de serviço de cafetaria automática totalmente inovadoras e ajustadas às necessidades de cada cliente.

O nosso principal objectivo é atingir o máximo de satisfação dos nossos clientes, efeito para o qual trabalhamos diariamente, seguindo e respeitando as normas europeias a nível de higiene, segurança e qualidade alimentar. A breve termo iremos iniciar todo o processo de Certificação de qualidade EN NP ISO 9001:2000.

### **SERVIÇOS PRESTADOS:**

- Abastecimento, manutenção e limpeza das máquinas:
- Controlo diário de stocks com reposição efectuada de modo a garantir a contínua disponibilidade de toda a gama de produtos por um repositor devidamente credenciado cumprindo todas as mais escrupulosas normas de higiene.
- Todos os nossos repositores possuem também conhecimentos técnicos que lhe permitem detectar e corrigir eventuais problemas imediatamente.
- Limpeza e desinfectação dos equipamentos em todas as reposições.
- Manutenção periódica preventiva a todos os equipamentos de forma a garantir a qualidade do produto final e o seu perfeito funcionamento.
- Serviços técnicos especializados no mais curto espaço de tempo possível.
- Abastecimentos 7 dias por semana (se necessário) durante todo o ano.

Todos os produtos disponíveis nos nossos equipamentos são de marcas reconhecidas nacional e/ou internacionalmente como sendo de elevada qualidade. Nomeadamente as sandes disponibilizadas nos nossos equipamentos são provenientes de fornecedores certificados a nível nacional.

Todos os nossos equipamentos distribuidores incorporam sistemas de pagamento electrónicos invioláveis que permitem:

- - pagamento através de moedas (a partir de 0,05€)
- - através de chaves ou cartões electrónicos (a disponibilizar por encomenda)
- - venda livre ou qualquer formato de participação
- - pagamento móvel – novo sistema através de pagamento via telemóvel (ainda não disponível)

Temos neste momento cerca de 30 clientes no distrito de Évora, dos quais gostaríamos de destacar:

Hospital S. João de Deus – Montemor-o-Novo  
Karmann Ghia de Portugal – Vendas Novas  
Centro de Saúde de Évora  
Quartel General da Região Militar do Sul  
Chronopost – delegação de Évora  
Motorex – concessionário Peugeot em Évora  
PSP – Évora  
Universidade de Évora  
Diversas escolas no distrito de Évora (...)

Tendo em conta o anteriormente mencionado, gostaríamos que nos considerassem como potenciais fornecedores da vossa organização.

Apresentando os nossos melhores cumprimentos e na expectativa do vosso contacto, colocamo-nos à vossa inteira disposição para qualquer esclarecimento adicional que entendam conveniente.

De V. Exas.

Atentamente,

Os Sócios